

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Tuomo Tiilikainen

KONSULTOINNIN UUSI LIIKETOIMINTAMALLI

Digitaalisen toimintaympäristön vaikutukset

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	12
1.2. Tutkimuksen rajaukset	13
2. KONSULTOINNIN LIIKETOIMINTAMALLI	14
2.1. Liikkeenjohdon konsultointi	14
2.2. Arvon luominen ja ansainta	16
2.3. Liiketoimintamallin määritelmä	19
2.3.1. Osterwalderin liiketoimintakanvaasi	23
2.3.2. Gassmann – liiketoimintamalli	24
2.4. Konsultoinnille tyypilliset liiketoimintamallit	25
3. DIGITAALINEN LIIKETOIMINTAMALLI	29
3.1. Arvon luominen ja ansainta digitaalisessa toimintaympäristössä	29
3.2. VISOR-liiketoimintamalli	34
3.3. Lexis-Nexis-liiketoimintamalli	36
3.4. Konsultointiyrityksen liiketoimintamallin digitalisointi	38
4. TUTKIMUSSTRATEGIA	41
4.1. Laadullinen tutkimus	41
4.2. Aineiston keruu	41
4.3. Aineiston analyysi	44
5. JOHDON NÄKEMYKSET DIGITAALISESTA LIIKETOIMINTAMALLISTA	47
5.1. Digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan	47
5.2. Digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuudet	48
5.2.1. Arvon luomiseen liittyvät ominaisuudet	53

5.2.2.	Arvon siirtymisen mekanismit	56
5.2.3.	Ansaintalogiikan mekanismit	60
5.3.	Digitaalisen liiketoimintamallin vaikutukset ja hyödyt	63
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
6.1.	Vaikutukset konsultoinnin liiketoimintamalliin	66
6.2.	Liikkeenjohdolliset päätelmät	77
6.3.	Tutkimuksen arviointi	78
6.4.	Tutkimuksen kontribuutio sekä jatkotutkimusmahdollisuudet	79
	LÄHTEET	80

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Asiantuntijapalveluiden arvonluonti (mukaillen Lowendahl ym. 2016: 925).	18
Kuvio 2. Liiketoimintakanvaasi (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010: 18).	23
Kuvio 3. Gassmann - malli (mukaillen Gassmann, Frankenberg & Csiks 2014: 7).	24
Kuvio 4. Konsultoinnin liiketoimintamallit (mukaillen Christensen ym. 2013: 114).	26
Kuvio 5. Arvon luomisen uudet ulottuvuudet (mukaillen El Sawy ym. 2013: 10).	31
Kuvio 6. VISOR-liiketoimintamalli (mukaillen El Sawy ym. 2013: 24).	34
Kuvio 7. Lexis-Nexis digitaalinen liiketoimintamalli (mukaillen Weill ym. 2013: 75).	37
Kuvio 8. Liiketoimintamallin uudistaminen (mukaillen Berman ym. 2012: 18).	39
Kuvio 9. Aineiston analyysiprosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002: 111).	45
Kuvio 10. Digitaalisen liiketoimintamallin edellytykset ja ominaisuudet.	52
Kuvio 11. Arvon luomisen analyysitulokset.	56
Kuvio 12. Arvon siirtymisen analyysitulokset.	60
Kuvio 13. Arvo tuloksena analyysitulokset.	63
Kuvio 14. Täydentynyt konsultoinnin digitaalinen liiketoimintamalli.	67
Kuvio 15. Konsultointialan digitaalisen liiketoimintamallin SWOT-analyysi.	76

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Liiketoimintamallin eri määritelmät.	21
Taulukko 2. VISOR-mallin eri osa-alueet (mukaillen El Sawy ym. 2013: 29-32).	35
Taulukko 3. Haastatteluissa käytetyt teemat.	43
Taulukko 4. Haastattelutilanteet.	43
Taulukko 5. Esimerkki ilmaisujen pelkistämisestä.	46
Taulukko 6. Esimerkki luokkien muodostamisesta.	46

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateellinen tiedekunta**

Tekijä:	Tuomo Tiilikainen	
Tutkielman nimi:	KONSULTOINNIN UUSI LIIKETOIMINTAMALLI Digitaalisen toimintaympäristön vaikutukset	
Ohjaaja:	Anne Söderman	
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Koulutusohjelma:	Kasvuyrityksen johtaminen	
Aloitusvuosi:	2013	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 84

TIIVISTELMÄ

Yritykset pyrkivät digitaalisuuden avulla löytämään keinoja liiketoimintamallien uudistamiseksi. Digitaaliset liiketoimintamallit ovat merkittävä mahdollisuus myös konsultointiyrityksille. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia ovat konsultointiyrityksille tyypilliset liiketoimintamallit, miten digitaalinen liiketoimintamalli eroaa perinteisestä liiketoimintamallista ja millaisia ominaisuuksia konsultointiyrityksen digitaalinen liiketoimintamalli voi sisältää.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella digitaalisen liiketoimintamallin tarkoituksiksi tunnistettiin arvon luominen, arvon siirtäminen sekä arvon kiinnittäminen. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla viittä yritysjohtajaa tehtävissä olevaa henkilöä kolmesta eri yrityksestä. Aineiston perusteella digitaalisen liiketoimintamallin teoreettinen viitekehys kyettiin täydentämään ja analysoimaan sen vaikutuksia ja hyötyjä konsultointiyritykselle.

Tulosten mukaan perinteisen ja digitaalisen liiketoimintamallin erot näkyvät niissä periaatteissa ja toimintatavoissa, joiden mukaan liiketoimintamallin eri osa-alueet toimivat. Tuloksissa havaittiin, että liiketoimintamallin muodostamisen lähtökohtana ei voi olla nykyinen kilpailuasetelma tai perinteinen toimialajako. Innovatiivinen liiketoimintamalli on kytkeytynyt laajempiin arvoverkostoihin ja synnyttää uudenlaista yhteistyötä. Tuloksissa löydettiin uusia skaalautuvia palvelumalleja sekä hinnoittelumalleja, jotka luovat pohjan kasvustrategioiden toteutumiselle. Tuloksia voidaan hyödyntää vaativia asiantuntijapalveluita tuottavissa yrityksissä, kun ne pyrkivät tunnistamaan digitaalisten liiketoimintamallien mahdollisuuksia omalle liiketoiminnalle.

AVAINSANAT: Konsultointiliiketoiminta, digitaalinen liiketoimintamalli, arvo

1. JOHDANTO

Digitalisaatiota pidetään yhtenä aikakautemme suurimmista työelämää muokkaavista muutosvoimista (Westerman, Bonnet & McAfee 2014: 1). Digitaalisuus muuttaa radikaalisti ihmisten tapaa hankkia informaatiota, ostaa tuotteita, kuluttaa palveluita, hoitaa asioitaan, jakaa kokemuksiaan ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Digitalisaatio myös sekoittaa yritysten kilpailuympäristöä ja murtaa perinteisiä toimialarajoja. Se pakottaa yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan ja osaamistaan. Digitalisaatio koskettaa jokaista yritystä toimialasta riippumatta (Ilmarinen & Koskela 2015: 13).

Liiketoimintaympäristöt muuttuvat digitaalisemmiksi ja yhä kompleksisemmiksi. Yhä useampi yritys toimii nykyisin digitaalisessa liiketoimintaekosysteemissä, jolla on monia ominaispiirteitä. Myös yritysten ja toimintaympäristöjen väliset rajat muuttuvat yhä hämärämmiksi (El Sawy & Pereira 2013: 2). Näiden muutoksien vuoksi liiketoimintamallit ovat juuri nyt yritysten kehitystoimenpiteiden keskeisin painopistealue (Keen & Williams 2013: 646). Digitaaliset liiketoimintamallit haastavat myös aiemmat liiketoimintamallit. Uusien liiketoimintamallien yhdessä muodostamat arvosteemit tulevat luomaan liiketoimintaympäristöihin uusia vakiintuneita käytäntöjä. Nämä uudet käytännöt voivat tarkoittaa sitä, että vanhoilla liiketoimintamalleilla toimivat yritykset eivät enää pärjää totutulla tavalla (Keen & Williams 2013: 645).

Tarve digitaalisille liiketoimintamalleille muodostuu suuntauksesta kohti digitalisoitunutta asiakaskokemusta, jossa korostuvat liiketoimintaprosessi- ja verkostolähtöinen arvoketjumalli (Weill & Woerner 2013: 72). Digitaaliset liiketoimintamallit mahdollistavatkin täysin uuden tavan toteuttaa asiakasvuorovaikutusta (Dörner & Edelman 2015: 1). Työelämässä on myös yhä enemmän henkilöitä, jotka ovat jo tottuneet toimimaan digitaalisessa ympäristössä. 1980-luvulla syntyneet ihmiset ovat tottuneet opiskelemaan, työskentelemään ja olemaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa täysin digitaalisten menetelmien avulla. He ovat myös tottuneet hakemaan ja saamaan erilaista tietoa nopeasti. Tämän lisäksi he käyttävät monenlaisia tuotteita ja palveluita joita on saatavilla ilmaiseksi digitaalisessa muodossa

(Gasser & Palfrey 2008: 3). Näin ollen sekä tulevaisuuden työntekijät että asiakkaat ovat tottuneet tekemään asioita digitaalisesti ja he odottavat erinomaista digitaalista kokemusta toimiessaan myös yritysten kanssa.

Tämä ei koske ainoastaan kuluttajaliiketoimintaa, vaan sama kokemus tulee voida tuottaa myös yritysten välisessä liiketoiminnassa. Merkittävä tekijä digitaalisten liiketoimintamallien lisääntymisessä on myös asiakkaan vaikutusvallan lisääntyminen, kun kaikki tuotteet ja palvelut tullaan arvioimaan asiakkaiden toimesta ja nämä arviot ovat kaikkien saatavilla (Weill & Woerner 2013: 72). Tämä suuntaus on nähtävissä myös yritysten välisessä liiketoiminnassa. Ihmiset suuntaavat huomionsa yhä enemmän omiin ammattiverkostoihin, kun haluavat kuulla muiden mielipiteitä ja kokemuksia hankittavasta palvelusta (Berman 2012: 16). Monilla toimialoilla onkin käynnissä siirtyminen palveluorientoituneisiin ajattelu- ja toimintamalleihin, joiden keskiössä on asiakaskokemus (Weill & Woerner 2013: 72). Digitaalisen uudistumisen avainasioita onkin asiakaskokemuksen synnyttäminen, joka on oltava keskiössä, kun uusia liiketoimintamalleja kehitetään (Westerman ym. 2014: 29).

Digitaalisen toimintaympäristön vuoksi myös syntyvä asiakasarvo muuttua nopeammin muotoaan ja aiemmin arvoa tuottaneet tekijät voivat jopa menettää merkityksensä. Yrityksen menestymisen tai uuden kasvupotentiaalin kannalta kysymys ei niinkään ole siitä, mikä tekee digitaalisesta liiketoiminnasta uutta tai erilaista, vaan miten ja milloin sillä kyetään luomaan uutta asiakasarvoa (Keen & Williams 2013: 643). On nähtävissä, että arvon kontrolloiminen toimialarajoilla, markkinaosuuksilla, tutkimus- tai kehityskyvykkyyksillä ei ole digitaalisessa maailmassa enää mahdollista. Tarvitaan siis uusia näkemyksiä yrityksen toimintaideoille ja – logiikoille (Keen & Williams 2013: 643). Kaiken tämän mahdollistaa uusien teknologioiden kehittyminen. Tämä kehitys on mahdollistanut myös vapaamman liikkuvuuden ja saatavilla olevan tiedon lisääntymisen, koska kaikki ovat yhteydessä internetiin (Kerley 2016: 50). Kanen ym. (2015) mukaan teknologia ei ole kuitenkaan se tekijä, joka määrittää yrityksen tulevaisuuden. Heidän mukaansa merkittävämpi määrittävä tekijä on yrityksen strategia. Heidän tutkimuksensa mukaisesti digitaalisuus on muokannut yrityksen liiketoimintamallia vain siinä

tapauksessa, että digitaalisuus on huomioitu yrityksen strategiassa (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley 2015: 3).

Liikkeenjohdon konsultointi ei ole yksittäinen ammatti, vaan laaja kirjo päätöksentekijöille suunnattuja erilaisia asiantuntijapalveluita (Tienari & Ainamo 2004: 8). Ropen (2006: 21–22) mukaan konsultointiin liittyy aina jonkinlaiseen erityisosaamiseen kytkeytyvää opastusta tai neuvontaa, työ on tilapäistä tai projektimaista, sekä sen edellytyksenä on asiakkaan tarve ja usko osaamishankinnan kannattavuuteen joko taloudellisesti tai toiminnallisesti. Kubrin (2008) mukaan konsultoinnin voi nähdä kahdella eri tavalla. Konsultointi voi olla ammattipalvelu, mutta se voi olla myös metodi, jonka avulla tarjotaan käytännön apua (2008: 3). Christensenin ym. (2013) mukaan liikkeenjohdon konsultointipalveluiden liiketoimintamalli ei ole kokenut merkittäviä muutoksia liki sataan vuoteen. Pääosin se perustuu yhä malliin, jossa älykäs ulkopuolinen asiantuntija lähetetään organisaatioon määrääjäksi tehtävänänsä esittää ratkaisua organisaation toimintaan liittyviin haastaviin ongelmiin (Christensen, Wang & Bever 2013: 108).

Digitaaliset liiketoimintamallit ovat ajankohtaisuutensa vuoksi erittäin kiinnostava tutkimuskohde ja konsultointipalveluiden näkökulma tuottaa uutta tietoa siitä, miten yrityksille konsultointipalveluita tuottava yritys voi löytää uusia toimintamuotoja ja näin ollen pärjätä markkinoilla entistä paremmin. Onnistuessaan tutkimus tuottaa konsultointiyritysten johdolle mallin, jolla he voivat jäsentää oman digitaalisen liiketoimintamallinsa. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voi hyödyntää yrityksissä, jotka pohtivat kuinka he voisivat muuttaa omaa liiketoimintamalliaan digitaalisemmaksi ja tuottaa asiakkailleen lisäarvoa sen avulla. Erityisen merkityksellisiä tulokset ovat konsultointiliiketoiminnassa toimiville yrityksille, mutta niitä voi hyödyntää myös muita asiantuntijapalveluita tuottavissa yrityksissä. Tuloksilla voi olla merkittävä vaikutus yritysten johdolle, kun he muodostavat omia näkemyksiään uusien kasvumahdollisuuksien löytämiseksi. Tulokset tarjoavat myös uusille tai vasta toimintaansa aloittaville yritykselle sekä teoria- että kokemukseräistä tietoa siitä, millaiset digitaaliset liiketoimintamallit synnyttävät merkittävimmän lisäarvon yritysten välisessä konsultointiliiketoiminnassa.

Tämän tutkimuksen tietoa voi hyödyntää jatkotutkimuksessa, joka keskittyy erityisesti johtamisen eri tutkimuskysymyksiin tai tutkimukseen, joka selvittää digitalisoitumista edesauttavia organisaatiokulttuureita. Aiheen tutkimisella on myös yhteiskunnallista merkitystä, koska tällä hetkellä globaalissa liiketoiminnassa vallitsee voimakas digitalisoitumisen aikakausi. Näin ollen yritysten kilpailukykyyn tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan entistä enemmän se, kuinka hyvin se kykenee liiketoimintamallissaan huomioimaan digitaalisuuden tarjoamat mahdollisuudet.

Engwall ja Kipping (2013) korostavat, että liikkeenjohdon konsultoinnilla tulee jatkossakin olemaan suuri yhteiskunnallinen merkitys. Yrityksillä tulee jatkossakin olemaan erilaisia haasteita, joiden ratkaisemiseen he tulevat tarvitsemaan ulkopuolisten apua (Engwall & Kipping 2013: 95). Konsultointiyritysten täytyy ratkaista se, millaisten liiketoimintamallien avulla se tulevaisuudessa tulee tapahtumaan ja kuinka konsultointiyritys voi tuottaa arvoa sekä asiakkailleen että omistajilleen.

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ovat konsultointiyrityksille tyypilliset liiketoimintamallit, miten digitaalinen liiketoimintamalli eroaa perinteisestä liiketoimintamallista ja millaisia ominaisuuksia konsultointiyrityksen digitaalinen liiketoimintamalli voi sisältää. Näin haluttiin tuottaa tietoa digitaalisen liiketoimintamallin hyödyistä konsultointiyritykselle. Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta tutkimusongelma määriteltiin seuraavaksi:

Millainen on konsultointiyrityksen digitaalinen liiketoimintamalli?

Tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua seuraavien alakysymysten avulla:

- *Mistä elementeistä konsultoinnin digitaalinen liiketoimintamalli muodostuu?*

- *Millaisia muutoksia digitaalisuuden laajentuminen voi aikaansaada konsultointiyrityksessä?*

Tämän tutkimuksen aihe kiinnosti tutkielman laatijaa erityisesti kahdesta syystä. Tutkielman laatija työskentelee kotimaisessa liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä. Hänen vastuullaan on myös luoda uutta taloudellista kasvua digitaalisen liiketoimintamallin avulla. Onnistuessaan tutkimus lisää tutkijan työnantajayrityksen työntekijöiden osaamista asiakkailleen tuottamissa asiantuntijapalveluissa. Tämän lisäksi tutkimuksen tuloksista on hyötyä myös muille asiantuntijaorganisaatioille, kun ne suunnittelevat omia liiketoimintamallejaan. Välillisesti tutkimus voi hyödyttää myös useita suomalaisia yrityksiä heidän omissa kasvutavoitteissaan. Aihe on myös tieteenalalle sopiva, koska siinä käsitellään yrityksen johtamista hyvin kokonaisvaltaisesti liiketoimintamallien näkökulmasta.

1.2. Tutkimuksen rajaukset

Hirsijärven ym. (2007) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen rajaus edellyttää melkoista joustavuutta ongelmanasettelussa, koska usein liikutaan jokseenkin kartoittamattomalla alueella (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007: 81). Tutkimuksen aihealue voi syntyä ehkä käytännön kokemuksesta, asiantuntijoilta saatujen vihjeiden, kirjallisuuden tai opiskelun pohjalta, mutta vasta syvällisempi kirjallisuuteen perehtyminen auttaa rajaamaan ja täsmentämään ongelmaa (Hirsijärvi ym. 2007: 87). Tässä tutkimuksessa aiheen rajaukseen on vaikuttanut liiketoimintamalleihin liittyvä laaja tutkimusaineisto, mutta huomattavasti rajatummin julkaistu tutkimusaineisto digitaalisista liiketoimintamalleista. Toimialarajaukseen on vaikuttanut tutkijan oma käytännön kokemus konsultointiliiketoiminnasta ja havainnot alan nykyisistä liiketoimintamalleista.

Rajauksen ulkopuolella ovat myös yksittäiset digitaaliset palvelut tai tuotteet, koska tutkimus keskittyy laajempaan yrityksen toimintaa selittävään kokonaisuuteen. Kyseisillä rajauksilla tutkimus kohdistuu myös selkeästi organisaatioiden ja johtamisen tieteenalalle, sekä kasvuyritystutkimuksen alueelle.

2. KONSULTOINNIN LIKETOIMINTAMALLI

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää millainen on konsultoinnin tämänhetkinen liiketoimintamalli. Tämän lisäksi kirjallisuuskatsauksen avulla selvitettiin mikä on liiketoimintamallin teoreettinen määritelmä.

2.1. Liikkeenjohdon konsultointi

Konsultointi on pääasiallisesti palveluliiketoimintaa, joiden toimittaminen koostuu tyypillisesti kolmesta eri vaiheesta: ongelman tunnistaminen, ratkaisun ehdottaminen ja ratkaisun toimeenpano (Sadler 1998: 4). Greiner ja Poulfelt ovat määritelleet johdon konsultoinnin viideksi keskeisimmäksi palveluksi tietotekniikkakonsultoinnin, strategia- ja organisaatiokonsultoinnin, markkinointikonsultoinnin, toimintojen johtamiskonsultoinnin sekä henkilöstö- konsultoinnin (Greiner & Poulfelt 2005: 51). Tienarin ym. mukaan (2004) liikkeenjohdon konsultointi ei ole yksittäinen ammatti, vaan laaja kirjo päätöksentekijöille suunnattuja erilaisia asiantuntijapalveluita (Tienari & Ainamo 2004: 8). Lowendahl ym. (2016: 913) mukaan konsultointi on osa yrityksille tarjottavia asiantuntijapalveluita, joille tyypillisiä piirteitä ovat:

- *Arvonluominen on hyvin tietoperäistä ja palveluita toimittavat hyvin korkeasti koulutetut henkilöt, jotka ovat tiiviissä yhteydessä tiede- ja tutkimusyhteisöihin.*
- *Palvelut perustuvat ammattiarvioihin ja diagnooseihin, joita tyypillisesti suoritetaan kentällä.*
- *Palvelut sisältävät runsaasti henkilökohtaiseen arvioon perustuvia johtopäätöksiä.*
- *Palvelut räätälöidään usein asiakaskohtaisesti.*
- *Palveluiden toimittaminen sisältää runsaasti vuorovaikutusta asiakkaan ja palvelua toimittavien henkilöiden välillä.*
- *Palveluihin voi liittyä standardoituja elementtejä ja erilaisten sertifikaattien suorittamista.*
- *Palveluiden toimittamiseen liittyvät korkeat normit, jolloin asiakastarve asetetaan usein tuottoa merkityksellisempään asemaan.*

Asiakkaat turvautuvat konsulttien palveluihin erityisesti epävarmuutta sisältävissä tilanteissa. Tällöin konsultoinnin yhtenä päämäärä on jäsentää haastavaa tilannetta ja auttaa muodostamaan käsitys siitä, mitä kyseisessä tilanteessa kannattaisi tehdä. Näin ollen konsultit auttavat asiakkaita vähentämään epävarmuutta muuttamalla epävarman tilanteen hallittavaksi (Sturdy, Werr & Buono 2009: 249). Euroopan komission tuottamassa julkaisussa ”The European Handbook of Management Consulting” vuodelta 1995 konsultoinnin rooli liitetään myös yrityksen läpikäymiin erilaisiin muutostilanteeseen. Käsikirjan mukaan konsultoinnin päämäärä on stimuloida asiakasorganisaatio toteuttamaan parantamiseen tähtääviä hankkeita ja projekteja. Nämä parannuksen tulisivat myös sisältää uusia metodeja sekä työkaluja, joilla tuetaan organisaation muutosta. Konsultointiyrityksen tulisi myös hankkia kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakasorganisaation tilanteesta, jotta kaikilla parannusehdotuksilla on liiketaloudellinen peruste (European Innovation Programme 1995: 15).

Konsultointiliiketoiminnasta oli kasvanut jo vuosituhannen alkuun mennessä yksi merkittävimmistä palveluliiketoiminnoista (Glückler & Armbrüster 2003: 269). Glückler ja Armbrüsterin (2003) mukaan johdon konsultointiyrityksen menestyminen on ollut riippuvainen sen kyvystä luoda pitkäkestoisia ja luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. He näkevät myös, että tämä sama tekijä muodostaa merkittävän esteen tulla markkinoille (Glückler & Armbrüster 2003: 290). Visscherin (2006) mukaan konsultointimarkkinat ovat kuitenkin hyvin heterogeeniset ja markkinoilla on hyvin monenlaisia toimijoita pienistä yrityksistä suurin korporaatioihin. Visscherin mukaan tämä on johtanut tilanteeseen, jossa läpinäkyvyys palveluiden laadun suhteen on vähentynyt ja asiakkaan on yhä vaikeampi sanoa kuka palveluntarjoaja on hyvä ja kuka huono (2006: 249). Christensenin (2013) mukaan liikkeenjohdon konsultointi onkin jo hyvin kauan perustunut toimintamalliin, jossa ulkopuolinen asiantuntija menee asiakasorganisaatioon ratkaisemaan jonkin tietyn organisaation toimintaan liittyvän ongelman (2013: 108).

2.2. Arvon luominen ja ansainta

Tämän tutkimuksen kannalta on merkityksellistä ymmärtää arvon luomisen erilaisia ulottuvuuksia, sekä ymmärtää ero arvon luomisen ja ansainnan välillä. Kuten tutkimuksen myöhemmissä kappaleissa selviää, niin liiketoimintamallien keskeisin merkitys on löytää keinoja arvon ja ansainnan luomiseksi. Arvon luomista ja ansaintaa tullaan tässä tutkimuksessa tarkastelemaan sekä tämän hetkisten konsultoinnin liiketoimintamallien että digitaalisuutta hyödyntävien liiketoimintamallien näkökulmista.

La Rocca ja Snehota (2014: 4) määrittelevät arvon hyödykkeiden omistamisen ja niiden vaihdannan seurauksena tapahtuvien eri tarpeiden täyttymisenä. Arvon syntyminen liittyykin juuri eri tarpeiden tyydyttämiseen, eri ratkaisujen keksimiseen, ratkaisujen tuottamiseen ja niiden toimittamiseen asiakkaille jotain korvausta vastaan. Tyypillisesti korvauksella tarkoitetaan taloudellista korvausta (La Rocca & Snehota 2014: 4). Vargon, Maglion ja Akakan mukaan (2008: 145) arvonluonti onkin kaiken taloudellisen vaihdannan päätarkoitus ja ydinprosessi. Grönroosin ja Ravaldin (2011: 15) mukaan arvonluonti asiakkaille on perimmäinen lopputulema; onnistuneen liiketoiminnan seuraus.

Davenportin ja Prusakin (2005) mukaan konsultoinnissa on aina ollut kyse tiedosta – asiakas palkkaa konsultin hyötyäkseen hänen viimeisimmän kehityksen mukaisesta tiedosta, sekä sen tehokkaasta käytöstä. Konsultointiyrityksen keskeisenä tuotteena voidaan pitää tietoa (Davenport & Prusak 2005: 305). Tiedon rakentaminen ja jalostaminen asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi on keskeinen arvo, jota konsultointipalveluilla pyritään synnyttämään. Se, miten erilaista informaatiota osataan yhdistää ja jalostaa hyödynnettäväksi tiedoksi, on konsultointiyrityksen kriittinen menestystekijä ja sen ydinkyvykkyys (Sarvary 1999: 96).

Kubr ym. (2002) mukaan konsultointi on keino lisätä asiakkaan tietoa ja ymmärrystä konsultoinnin kohteena olevan toiminnan toteuttamisesta. Tiedon ja ymmärryksen lisääminen onkin Kubran ym. (2002) mukaan keskeinen arvonluonnin perusta (2002: 4). Christensen ym. (2013) näkevät myös tiedon keskeiseksi arvon luomisen tekijäksi (2013:

107). Tiedon toimittamisessa ja asiakkaan oman ymmärryksen lisäämisessä konsultointiyrietykset hyödyntävät yleensä projektiperusteista mallia, jossa konsultointiyrietyksen liikevaihto muodostuu projekteissa tehdyn työmäärän mukaisesti (Christensen ym, 2013: 107).

Käytössä on kuitenkin myös muita hinnoittelumalleja, joissa työmääräpohjainen hinnoittelu korvataan arvoperusteisella hinnoittelulla (Christensen ym, 2013: 107). Mombarlerin ym. (2015) mukaan konsultoinnissa on lisääntynyt standardoitujen palveluiden toimittaminen, jolloin hinta on asiakkaan keskeisin palveluiden hankintaan liittyvä päätöksentekokriteeri. Tämä on johtanut siihen, että konsultointiyrietykset etsivät uusia keinoja niiden toiminnallisen tehokkuuden parantamiseksi. Tämä lisää myös tarvetta uusien hinnoittelumallien muodostamiselle (Mombarler ym. 2015: 1458).

Useimpien konsultointiyrietysten menestyminen perustuu hyvin vahvasti sen kiinteisiin resursseihin ja näiden resurssien osaamiseen (Christensen ym, 2013: 107). Resurssien käyttöä voidaankin Mombarlerin (2015) mukaan pitää suurimpana arvon luomisen menetelmänä. Samoin asiakkaan tyytyväisyys palveluita toteuttavia konsultteja kohtaan on merkittävin laatuun vaikuttava tekijä. Näin ollen konsulttien tietotaso ja osaaminen ovat edelleen konsultointipalveluiden perusta (Mombarler ym. 2015: 1461).

Lowendahlin ym. (2016) mukaan arvonluomisen perustana toimii kaksi eri asiakokonaisuutta: yrityksen strategia ja resurssit (2016: 925). Nämä molemmat vaikuttavat siihen, kuinka arvo muodostuu kussakin asiakasprojektissa. Kolmas asiakokonaisuus on palveluiden toimittaminen. Lowendahlin ym. (2014) laatima asiantuntijapalveluiden arvonluonnin prosessikaavio on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Asiantuntijapalveluiden arvonluonti (mukaillen Lowendahl ym. 2016: 925).

Viitekehys korostaa arvonluontiprosessin dynaamista luonnetta, jota on pyritty kuvastamaan viitekehysten yhteydessä olevilla nuolilla. Kaksi keskellä olevaa paksua nuolta kuvaavat strategisen yhteyden ja resurssien vaikutusta arvon luomiseen ja palveluiden toimittamiseen asiakkaille. Resursseista palveluiden toimittamiseen menevällä nuolella korostetaan sitä, että arvonluomisen kannalta on hyvin merkityksellistä kuka osallistuu palveluiden toimittamiseen. Nuoli strategiasta palveluiden toimittamiseen korostaa taas strategiassa tehdyn asiakasvalinnan merkitystä palveluiden toimittamisen ja arvon luomisen näkökulmasta.

Arvonluomiseen vaikuttavat myös oppiminen, sekä investoinnit, joita tehdään tietopohjan kehittämiseen. Viitekehysten uloimmilla nuolilla Lowendahl ym. (2016) korostavat rajoitteiden ja mahdollistajien merkitystä arvonluomiseen. Resurssit määrittävät sen mitä yritys on kykenevä tekemään, ja strategia määrittää ne projektit joissa yrityksen kannattaa ylipäänsä olla mukana. Lowendahlin ym. (2016) mukaan viitekehysten merkittävin yksittäinen tekijä on yrityksen käytössä oleva tietopohja.

Tietopohjan merkitys korostuu siksi, koska sen muuttaminen on kallista, hidasta ja vaikeata. Tietopohjan merkitys korostuu arvonluomisen kannalta myös siitäkin syystä, että asiakkaat ostavat asiantuntijapalveluita, joissa vaaditaan aina erilaisia tiedon kombinaatiota (Lowendahl ym. 2016: 925).

Lowendahl ym. (2016) antavat myös suosituksia viitekehjyksiensä käytölle. Heidän mukaansa tietopohjan kehittäminen tulisi aina olla yhteydessä yrityksen strategiaan, tämän lisäksi markkina-analyysien ja sisäisten kehitystoimien tulisi olla yhteydessä toisiinsa. Tutkijat korostavat myös, että kun yrityksen tietopohjaa arvioidaan ja kehitetään, niin silloin tulisi kyetä erottamaan yrityksen tieto ja tieto joka on vain yksittäisten asiantuntijoiden käytettävissä (Lowendahl ym. 2016: 928). Lowendahl ym. (2016) viitekehys jäsentää myös konsultointiliiketoiminnassa tapahtuvia arvonluonnin perusmekanismeja.

Syvertsenin (2011) mukaan konsultointimarkkinoiden lisääntynyt muutosnopeus on kuitenkin lisännyt sekä sisäistä että ulkoista toiminnan kompleksisuutta. Hänen mukaansa juuri tästä syystä verkostomaisesta yhteistoiminnasta on tullut entistä merkityksellisempi arvon luomisen menetelmä myös konsultointipalveluissa. Yhteistoiminnan lähestymistavoilla konsultointiyritys kykenee myös tunnistamaan ja tutkimaan eri liiketoimintamahdollisuuksia nopeasti kehittyvillä ja muuttuvilla markkinoilla (Syvertsen 2011: 17).

2.3. Liiketoimintamallin määritelmä

Mendelsonin (2014) mukaan liiketoimintamalli on stilisoitu kuvaus siitä, kuinka yritys luo arvoa asiakkailleen, kuinka luotu arvo toimitetaan asiakkaille ja kuinka yritys palkitaan sen tekemisestä (Mendelson 2014: 137). Baden-Fullerin ja Morganin (2010) mukaan liiketoimintamallin rooli on kuvata yleisellä tasolla kuinka yritys on organisoitunut luodakseen arvoa taloudellisesti kannattavalla tavalla (Baden-Fuller & Morgan 2010: 157). Baden-Fuller ja Morgan (2010) korostavat myös liiketoimintamallien dynaamista luonnetta, jolloin niiden tulisi kehittyä jatkuvasti

(Baden-Fuller & Morgan 2010: 165). Baden-Fuller ja Mangemati (2013) täydentävät määrittystä liiketoimintamallin yleisestä luonteesta. Heidän mukaan liiketoimintamalli ei ole kaiken kattava kuvaus siitä, mitä yritys tekee (ml. teknologia). Heidän mukaansa liiketoimintamalli ei ole myöskään kuvaus siitä, mitä valitussa kontekstissa on tapahtunut, vaan se keskittyy luomaan yleisemmän rakenteen liiketoimintaan liittyvistä syy-seuraussuhteista (Baden-Fuller & Mangemati 2013: 419). Baden-Fuller ja Mangematin (2013) mukaan liiketoimintamallia voidaan tarkastella myös irrallaan yrityskontekstista. Monet innovatiiviset liiketoimintamallit voivat olla enemmän seurausta esimerkiksi sopivan teknologian kehityksestä tai löydetyistä keinosta ratkaista asiakasongelma, kuin systemaattisesta liiketoimintamallin kehittämisestä (Baden-Fuller & Mangematin 2013: 419).

Euchner ja Ganguly (2014) kuvailevat liiketoimintamalleja niiden toiminnallisen luonteen näkökulmasta. Heidän mukaansa hyvällä liiketoimintamallilla on kolme ominaisuutta: ne ovat koherentteja, ne synnyttävät kilpailuetua ja niillä on kyky taloudelliseen vaikutusvaltaan. Koherenttiudella Euchner ym. (2014) tarkoittaa, että liiketoimintamallin eri osa-alueiden täytyy sopia yhteen. Kilpailuetu on jotain, jolla houkutellaan asiakkaita ja kenties kyetään jonkinlaisiin hintajoustoihin. Kilpailuetu tulisi rakentua strategiselle voimavaralle, kuten arvoketju-, markkina- tai informaatioedulle. Taloudellinen vaikutusvalta on Euchnerin ym. (2014) mukaan sellaista, joka on skaalattavissa. Hänen mukaansa jokaisella toimivalla liiketoimintamallilla on taloudellinen merkitys ja päämäärä, jolloin siinä kohtaavat sekä arvon luominen että ansainta (Euchner ym. 2014: 34). Euchnerin ym. (2014) mukaan liiketoimintamalli voidaan määritellä myös kasvun näkökulmasta. Tällöin liiketoimintamallilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys kykenee luomaan ja ylläpitämään kasvuun vaadittavaa voittoa (Euchner ym. 2014: 33). Tämän määritelmän mukaisesti liiketoimintamallissa ei siis ole ainoastaan kyse asiakasarvon tuottamisesta. Mikäli liiketoimintamalli keskittyy ainoastaan asiakasarvoon, niin silloin se voi olla herkkä voittomarginaalin kutistumiselle sekä ylipäänsä heikkoon kasvuvauhtiin. Kilpailuympäristö muuttuu jatkuvasti ja tämän vuoksi myös liiketoimintamallin tulisi kyetä kehittymään (Euchner ym. 2014: 33).

Zott, Amit ja Massa (2011) ovat määritelleet sen sijaan mitä liiketoimintamalli ei ole. Liiketoimintamalli ei ole vain lineaarinen malli kuvata arvon luominen asiakkaalle, eli se ei ole kuvaus yrityksen arvoketjusta. Arvon luominen on huomattavasti monimuotoisempi ilmiö, ja se edellyttää hyvin monia erilaisia vuorovaikutussuhteita eri toimijoiden välillä. Liiketoimintamalli ei myöskään ole sama, kuin tuotestrategia tai liiketoimintastrategia. Liiketoimintamalli ei myöskään määrittele, kuinka yritys on organisoitunut sisäisesti, eli esimerkiksi mitkä ovat yrityksen kontrollointi- ja palkitsemismekanismit (Zott ym. 2011: 1032).

Myös Teeceen (2010: 191) mukaan liiketoimintamalli ei ole sama asia, kuin arvoketjukuvaus. Hänen mukaansa liiketoimintamalli on mallinnus arvon luomisen, toimittamisen ja ansainnan mekanismeista. Toisin sanoen, liiketoimintamalli on liiketoimintajohdon hypoteesi siitä mitä asiakkaat haluavat, mitä he ovat valmiita siitä maksamaan ja kuinka yritys voi organisoitua, jotta saadut maksut muodostuvat voitoiksi. Näin ollen menestyvän liiketoimintamallin tulisi olla enemmän kuin pelkkä looginen tapa tehdä liiketoimintaa. Teeceen mukaan liiketoimintamallin tulisikin olla myös vaikeasti kopioitavissa tai kynnys sen kopioimiseen tulisi olla korkea, koska silloin koko arvoverkoston toiminta saattaisi häiriintyä (Teece 2010: 191). Baden-Fuller ja Morgan (2010: 162) kuvaavat, että liiketoimintamallin tarkoitus on jäsentää muuten vaikeasti hahmotettavissa olevaa yrityksen toimintalogiikkaan liittyvää tietoa. Liiketoimintamalleille annettuja eri tieteellisiä määritelmiä selvennetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Liiketoimintamallin eri määritelmät.

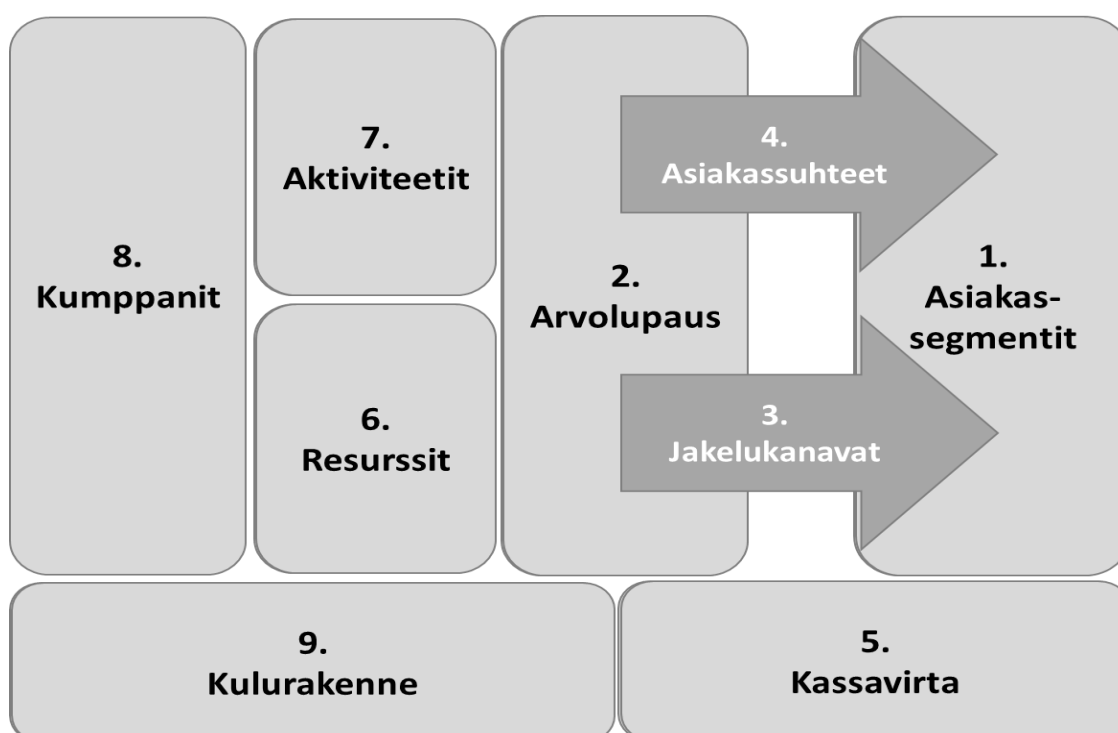
Tutkija	Määritelmä	Vuosi
Mahadeva, B.	<i>Liiketoimintamalli on kolmen liiketoiminnalle kriittisen tekijän sekoitus. Nämä tekijät ovat liiketoiminnan kumppaneille ja ostajille syntyvä arvo, ansaintavirrat sekä logistiikka.</i>	2000

Baden-Fuller, C., M. S. Morgan	<i>Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen toimintalogiikan ja operaatiomallin, sekä kuinka se luo arvoa eri sidosryhmilleen.</i>	2010
Osterwalder, A., Y. Pigneur	<i>Liiketoimintamalli on konseptuaalinen työkalu, joka sisältää tavoitteet, liiketoimintakonseptit sekä niiden väliset riippuvuudet ja liiketoimintamallin käytön tavoitteena on kuvata yrityksen liiketoimintalogiikka.</i>	2010
Teece, D. J.	<i>Liiketoimintamalli muodostaa logiikan, tarjoaa tietoa ja muuta todistusaineistoa jotka osoittavat kuinka yritys luo ja toimittaa arvoa asiakkaille. Siinä korostuu myös liikevaihdon, kustannuksien ja tuottojen syntymiseen liittyvä arkkitehtuuri.</i>	2010
Demil, B, X. Lecocq	<i>Liiketoimintamalli on jäsenelty kuvaus eri liiketoimintamallin komponenteista tai esteistä tuottaa ratkaisua, joka synnyttää arvoa kuluttajille ja sen myötä myös organisaatiolle.</i>	2010
Gassmann, O., K. Frankenberger, M. Csik	<i>Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mitä näille asiakkaille tarjotaan, kuinka tarjoama tuotetaan ja kuinka tällä kaikella synnytetään voittoa.</i>	2014

Kaikissa esitellyissä liiketoimintamalleissa korostuu kolme keskeistä tekijää. Nämä kolme tekijää ovat arvon luominen, arvon toimittaminen ja ansainnan luominen. Näin ollen liiketoimintamallin yleinen tarkoitus on määritellä miten yritys toteuttaa näitä kolmea tekijää. Alkuvaiheen kirjallisuuskatsauksen perusteella lähempään tarkasteluun valikoitui kaksi liiketoimintamallia, Osterwalderin ym. (2010) ja Gassmannin ym. (2014) mallit, koska ne sisälsivät liiketoimintamallin teoreettisen määritelmän mukaisesti liiketoimintamallin kaikki kolme keskeisintä tarkoitusta (arvon luominen, arvon siirtäminen ja arvon kiinnittäminen).

2.3.1. Osterwalderin liiketoimintakanvaasi

Osterwalder ja Pigneur (2010) ovat laatineet yleisen liiketoimintamallikuvauksen, joka koostuu yhdeksästä eri elementistä, jotka on kuvattu oheisessa kuviossa. Numeroilla tutkijat haluavat korostaa järjestystä, jossa liiketoimintamallin suunnittelu tulisi toteuttaa. Osterwalder ja Pigneur käyttävätkin liiketoimintamallistaan nimitystä liiketoimintakanvaasi, jolla he korostavat sen käytännön merkitystä, kun yritys haluaa jäsentää omaa liiketoimintamalliaan (Osterwalder & Pigneur 2010: 10).



Kuvio 2. Liiketoimintakanvaasi (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010: 18).

Osterwalderin ja Pigneurin mukaan (2010) liiketoimintamallin suunnittelu tulisi aloittaa asiakassegmenttien määrittelystä. Niissä kuvataan ne ihmisryhmät tai organisaatiot, jotka tuotteella tai palvelulla halutaan tavoittaa. Toisena tulee arvolupaus jossa kuvataan ne hyödyt, jotka asiakas saa tuotetta tai palvelua käyttämällä. Kolmantena määritellään jakelukanavat joissa kuvataan kuinka yritys kommunikoi ja tavoittaa asiakkaansa arvon toimittamiseksi. Neljäntenä ovat asiakassuhteet, jossa kuvataan millaisia suhteita

yrityksen tarvitsee muodostaa eri segmenttien asiakkaiden kanssa. Kassavirta osiossa kuvataan mistä ja miten kukin asiakassegmentti maksaa. Kuudentena vaiheena tulisi suunnitella resurssit, joka on kuvaus siitä, mitkä ovat yritykseltä vaadittavat voimavarat. Seitsemäntenä tulevat aktiviteetit, jossa kuvataan ne keskeisimmät aktiviteetit, jotka yrityksen on tehtävä, jotta liiketoimintamalli toimisi. Tarvittavat yhteistyötahot kuvataan kumppanit-osiossa ja viimeisenä vaiheena on kulurakenne, jossa kuvaillaan ne kuluerät, jotka yritykselle syntyvät tämän aiemmin määritellyn liiketoimintamallin todellisesta toiminnasta (Osterwalder & Pigneur 2010: 18).

2.3.2. Gassmann – liiketoimintamalli

Toinen liiketoimintamallin teoreettinen viitekehys on Gassmannin, Frankenbergerin ja Csiksin (2014) laatima jäsenystapa, joka koostuu neljästä eri pääelementistä, jotka on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Gassmann - malli (mukaillen Gassmann, Frankenberg & Csiks 2014: 7).

Gassmannin ym. (2014) liiketoimintamallikuvauksen neljä pääelementtiä ovat: 1. asiakas, 2. arvolupaus, 3. arvoketju ja 4. ansaintamalli. Asiakaselementissä määritellään mitkä asiakassegmentit ovat yritykselle olennaisia. Arvolupauksessa määritellään

yrittäjien tarjonta (tuotteet & palvelut) ja kuinka kohdeasiakkaiden tarpeet tyydytetään. Kolmannen elementin muodostaa arvoketju, jossa määritellään mitkä ovat yrityksen avainprosessit ja aktiviteetit. Tässä kuvauksessa mukana on oltava myös kuvaus resursseista ja kyvykkyyksistä, joita näiden avainprosessien ja aktiviteettien toteuttaminen edellyttää. Viimeisessä elementissä, ansaintamallissa, kuvaillaan yrityksen kulurakenne, sekä mekanismit joilla luodaan liikevaihtoa (Gassmann ym. 2014: 7). Jotta yritys kykenee luomaan uudenlaisen liiketoimintamallin, niin Gassmann ym. (2014) korostavat, että sen tulisi uudistaa vähintäänkin kaksi näistä neljästä edellä kuvattua elementistä (Gassmann ym. 2014: 8). Sekä Osterwalder ym. (2010) että Gassmann ym. (2014) näkevät liiketoimintamallin suunnittelun päävaiheet samankaltaisina. Molemmissa malleissa suunnittelu lähtee liikkeelle asiakkaasta ja päättyy välivaiheiden kautta ansaintalogiikkaan liittyvien tekijöiden tunnistamiseen ja määrittelyyn.

Sekä Osterwalderin ym. (2010) että Gassmannin ym. (2014) mallien määrittelyyn lähtökohtana on asiakas ja sille annettava arv lupaus. Molemmissa malleissa edetään arv lupauksen kautta arvon toimittamiseen ja lopulta ansainnan luomiseen. Mallien yhteisenä yleisenä piirteenä voidaan pitää niiden ketjumaista luonnetta, jossa arvon luominen nähdään lineaarisen tapahtumaketjun seurauksena.

2.4. Konsultoinnille tyypilliset liiketoimintamallit

Christensenin ym. (2013: 108) mukaan konsultoinnin liiketoimintamallit ovat säilyneet samankaltaisina jo kauan. Merkittävin syy siihen on se, että asiantuntijoiden tekemä työ itsessään on ollut melko läpinäkymätöntä asiakkaille. Näin ollen asiakkaiden on ollut erittäin vaikeata arvioida konsultointiyrittäjien toimintaa etukäteen. Christensenin ym. (2013) mukaan konsultointiyrittäjien menestymisen kannalta aivan keskeistä onkin aina ollut sen brändi uskottavuus (2013: 108). Glücklerin ja Ambrüsterin (2003: 290) mukaan konsultointiyrittäjien brändi uskottavuus ei kuitenkaan rajoitu asiakkaiden väliseen kommunikointiin. Heidän mukaansa merkittävä konsultointiyrittäjien brändiin vaikuttava tekijä on myös konsultointiyrittäjien aiempien työntekijöiden suositukset konsultointiyrittäjien työskentelytavoista (Glückler ym. 2003: 290).

Syvertsenin ym. (2012) mukaan konsultointiala on kuitenkin jo muuttumassa yhä läpinäkyvämmäksi ja tämän voi heidän mukaansa nähdä johtuvan uusien teknologioiden käyttöönotosta. Näiden teknologioiden käyttö on jo nähtävissä monilla muilla perusneuvontaan tai tiedonsiirtoon erikoistuneilla toimialoilla, kuten asianajotoimistot, tilitoimistot ja koulutuspalvelut. Vaativampi yritysconsultointi perustuu kuitenkin yhä kasvokkain tapahtuvaan palveluun, mutta digitalisaatio valtaa yhä enemmän myös konsultointialaa. Syvertsenin ym. (2012) mukaan tällä on vaikutuksia muun muassa konsultointiyriyten organisoitumismalleihin. Syvertsen ym. (2012) näkevät, että organisoitumisessa tullaan siirtymään keskittyneistä malleista hajautettuihin verkostomaisiin organisoitumismalleihin (2012: 22).

Christensen ym. (2013) kuvaavat konsultoinnin nykyisiä liiketoimintamalleja kolmen eri päätyypin mukaisesti, jotka ovat ratkaisuperusteinen malli, arvoperusteinen malli ja arvoverkostomalli (2013: 114) kuvion 4 mukaisesti.

	Ratkaisumalli	Arvomalli	Verkostomalli
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Mukautuvat 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakioidut 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaetut
Arvon luominen	<ul style="list-style-type: none"> • Konsulttien henkilökohtainen osaamisen seuraus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessien toteuttaminen seuraus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoston yhteistoiminnan seuraus.
Ansaintalogiikka	<ul style="list-style-type: none"> • Työmäärään perustuva hinnoittelu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lopputulokseen perustuva hinnoittelu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoston käyttöoikeuteen perustuva hinnoittelu.

Kuvio 4. Konsultoinnin liiketoimintamallit (mukaillen Christensen ym. 2013: 114).

Christensenin ym. (2013) liiketoimintamallin pääelementit ovat prosessit, arvon luominen ja ansainta. Liiketoimintamallityyppien väliset erot näkyvät kaikissa näissä kolmessa liiketoimintamallielementissä. Ratkaisuperusteisessa mallissa prosessit mukautuvat asiakasprojektin mukaisesti, arvon luominen on sidoksissa konsulttien henkilökohtaiseen osaamiseen ja hinnoittelu perustuu työmäärään. Arvomallissa sen sijaan prosessit ovat tarkkaan standardoidut ja arvon luominen perustuukin näiden prosessien tarkkaan toteuttamiseen. Arvomallissa hinnoittelu perustuukin asiakasprojektin lopputulokseen. Christensenin ym. (2013) mukaan viimeisin näistä kolmesta mallista on verkostomalli. Siinä prosessit ovat yhteisiä koko verkoston kesken, arvon luominen perustuu verkoston yhteistyöhön ja asiakas maksaa siitä, että hänellä oikeus käyttää tätä kyseistä verkostoa omaan liiketoimintaansa liittyvän haasteen ratkaisemiseen (Christensen ym. 2013: 114).

Visscher (2006: 251) jäsentää konsultoinnin liiketoimintamallit kolmen eri päätyyppin mukaan, jotka ovat: 1. *kiinteä*, 2. *mukautuva* sekä 3. *projektipohjainen* malli. Kiinteässä mallissa konsulteilla on vakioidut työtavat ja menetelmät. Heidän työtä seurataan myös vaiheittain, jolloin kustakin projektin eri vaiheesta tulee syntyä tietyt lopputulokset. Näin projekteja kyetään seuraamaan ja ohjamaan tehokkaammin. Mukautuvassa mallissa konsulteilla ei ole vakioituja työmenetelmiä, vaan he räätälöivät toimenpiteet kuhunkin tilanteeseen sopivimmalla tavalla. Näin ollen kussakin asiakasprojektissa saatetaan toimia täysin eritavalla riippuen eri tilannetekijöistä, kuten asiakkaan ongelmasta. Projektipohjaisessa mallissa konsulteilla ei ole vakioituja menetelmiä, mutta he hyödyntävät aiemmissa asiakasprojekteissa syntyneitä menetelmiä ja pyrkivät valitsemaan niistä kaikkien sopivimmat ja käyttämään niitä uudessa asiakasprojektissa (Visscher 2006: 251). Visscher (2006) korostaa myös, että hyvin usein konsultointiyrityksen toimintamallit ovat hyvin vaikeasti hahmotettavissa sekä ennustettavissa ja tämän lisäksi konsultit muokkaavat heidän toimintatapojaan asiakasprojektien aikana (2006: 255).

Werr ja Stjernberg (2003) ovat tutkineet suuria konsultointiyritysten toimintamalleja. Heidän mukaan konsultointiprojektit toteutetaan tyypillisesti tiimeissä, joissa on kaiken tasoista kokemusta ja hyvin monenlaista eri osaamista (2003: 894). Liiketoimintamallin

näkökulmasta olennaista on myös se, että sopivimpien työmenetelmien käyttäminen on heidän tutkimuksensa mukaan usein kiinni konsultin omasta näkemyksestä. Näin ollen kokemuksella on erittäin merkittävä rooli ja asiakasprojekteissa käytettävät työmäärät voivat vaihdella merkittävästi konsultin oman kokemuksen mukaisesti (Werr & Stjernberg 2003: 896). Heidän tutkimustulostensa mukaisesti kaikkein kokeneimmat konsultit osallistuivat asiakastyöhön vain silloin, kun heidän kokemuksensa oli kaikkein arvokkainta (Werr & Stjernberg 2003: 898).

Konsultoinnin nykyisissä liiketoimintamalleissa korostuvat yrityksen käytössä olevat resurssit. Käytössä olevat resurssit nähdään niin kriittisinä, että konsultointiyritykset ovat pyrkineet sitomaan avainresurssit vain omaan käyttöönsä, joka on voinut jopa vähentää verkostoyhteistyötä. Ansaintamalliin on vaikuttanut se, millaiset prosessit ja käytännöt yrityksellä on käytössään palveluiden toimittamiseen liittyen. Vakioitujen prosessien ja käytäntöjen tapauksessa konsultointiyritykset ovat hinnoitelleet palvelunsa lopputuloksen perusteella. Mitä enemmän konsultointityö sisältää räätälöintiä, jolloin työmäärän ennustamista voidaan pitää haastavampana, niin sitä enemmän hinnoittelu perustuu työmäärään, kuten konsulttien tekemiin tunteihin. Tutkimuksen tuloksissa arvioidaan konsultoinnin liiketoimintamalleissa todennäköisesti tapahtuvia muutoksia, kun digitalisaatio muokkaa arvon luomisen ja arvon siirtymisen mekanismeja.

3. DIGITAALINEN LIKETOIMINTAMALLI

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli myös muodostaa teoreettinen viitekehys digitaalisesta liiketoimintamallista. Luvun yhteenvedossa vertaillaan edellisessä luvussa kuvailtuja yleisempiä liiketoimintamallin jäsenyystapoja, sekä tässä luvussa kuvattu digitaalisen liiketoimintamallin jäsenyystapoja. Kirjallisuuskatsauksen alkuvaiheessa huomio kiinnittyi erilaisiin kuvauksiin ja tulkintoihin, joita digitaalisista liiketoimintamalleista ja niiden vaikutuksista on tieteellisissä sekä ammatillisissa julkaisuissa esitetty.

3.1. Arvon luominen ja ansainta digitaalisessa toimintaympäristössä

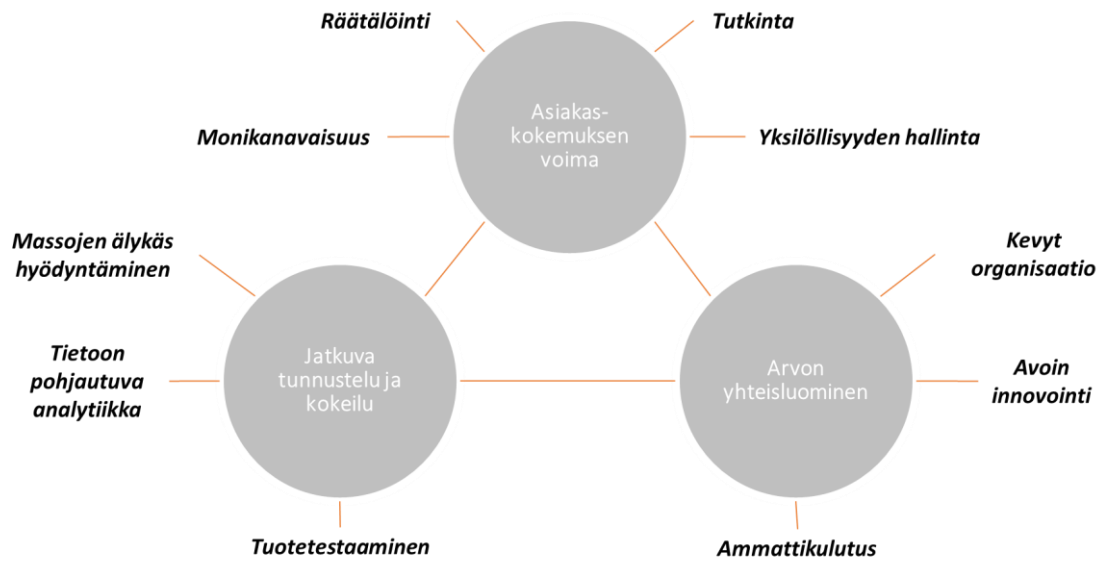
Ilmarinen ja Koskela (2015) kuvaavat digitaalisten liiketoimintamallien syntymistä tapahtumaketjuna, jossa teknologisen uudistumisen myötä yhteiskunnan rakenteet ja ihmisten käyttäytyminen muuttuvat, joka ajaa markkinalogiikoiden muutosta. Markkinalogiikoiden muutos johtaa taas uudistuneisiin liiketoimintamalleihin (Ilmarinen & Koskela, 2015: 23). Wangin (2015: 23) mukaan olemassa olevat yritykset ja nykyiset liiketoimintalogiikat tulevat häiriintymään merkittävästi digitalisoituvien liiketoimintamallien seurauksena. On nähtävissä, että digitalisoitunutta liiketoimintaa ohjaavat aivan vastaavat tekijät, kuin muutakin liiketoimintaa (Wang 2015: 23). Keen ym. (2013) korostavat kuitenkin yhtä tekijää. Heidän mukaansa asiakasarvo ei ole enää vakio tai muuttumaton ja se on yhä vähemmän tuottajien kontrolloitavissa. Arvo on ennen kaikkea valintojen ja vaihtoehtojen vapautta. Tutkijat käyttävät tästä arvotekijästä nimitystä valintatila. Kasvumahdollisuuksien voikin nähdä syntyvän tämän valintatilan laajentumisesta ja usein se tarkoittaa tunkeutumista muiden toimialojen arvosysteemiin (Keen ym, 2013: 643). Berman (2012) korostaa, että kun ihmiset ovat tottuneet kuluttajina hyödyntämään laajoja verkostoja suositusten ja arviointien saamiseen, niin tällainen käyttäytyminen tulee luonnolliseksi osaksi myös yritysten välistä liiketoimintaa (2012: 16). Weilin (2013) mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että myös yritysasiakkaat haluavat suorittaa nopeita ja kiireellisiä tehtäviä kannettavilla laitteillaan.

Näiden tehtävien tarkoituksena voi olla esimerkiksi tietojen oikeellisuuden tarkastaminen (Weill ym. 2013: 73).

El Sawyn ym. (2013) mukaan kilpailuetu ei ole enää yhtä pysyvää ja strategiat vanhentuvat nopeasti. Heidän mukaansa jatkuva innovointi on myös edellytys liiketoiminnalle, kun teknologiat ja palvelut vanhentuvat kiihtyvällä tahdilla. Tutkijat korostavat myös (2013: 2), että toisin kuin muissa liiketoimintaympäristöissä, digitaaliset liiketoimintaekosysteemit eivät koskaan saavuta niin sanottua tasapainotilaa, vaan radikaalit muutokset johtavat usein uusiin vaikeasti ennustettaviin muutoksiin toimintaympäristöissä ja sen toimijoiden rooleissa. Keen & Williams (2013: 644) ovat määritelleet neljä keskeistä tekijää, jotka määrittävät arvon syntymistä digitaalisessa toimintaympäristössä:

1. *Ostajat, eivät tarjoajat, määrittävät mitkä arvotekijät merkitsevät eniten ja kuinka eri tarjoamia vertaillaan keskenään.*
2. *Arvo on aina suhteellista ja se muuntautuu jatkuvasti, koska asiakkaiden valintamahdollisuudet laajentuvat ja kehittyvät jatkuvasti.*
3. *Yrityksen tulee jatkuvasti tutkia ostajien ympäristöä jossa he tekevät eri valintoja, jotta yritys kykenisi luomaan ja ylläpitämään sille merkityksellisiä suhteita.*
4. *Uudet yritykset tulevat tarjoamaan asiakkaille uusia arvoulottuvuuksia, koska uudet yritykset etsivät aktiivisesti keinoja korvata olemassa olevat arvolutapaukset.*

Myös El Sawy ym. (2013) mukaan arvon syntymisen mekanismit ovat muuttuneet (2013: 4). Heidän mukaansa yritys ei kykene enää itsenäisesti tuottamaan arvoa asiakkailleen, vaan arvo syntyy, siirtyy ja tallentuu yhdessä asiakkaiden, kilpailijoiden, täydentävien tarjoajien ja yhteisöjen kanssa. El Sawy ym. (2013) mukaan merkittävimpiä arvon syntymiseen vaikuttavia tekijöinä on kolme kokonaisuutta: asiakaskokemuksen voima, arvon yhteisluominen ja sensoreiden synnyttämään tietoon pohjautuva analytiikka (El Sawy ym. 2013: 4). Nämä kolme pääkokonaisuutta pitävät sisällään useita eri lisätekiäjiä, jotka on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Arvon luomisen uudet ulottuvuudet (mukaillen El Sawy ym. 2013: 10).

Asiakaskokemuksen voima tulee lisääntymään, koska se vaikuttaa suuresti tuotteen tai palvelun synnyttämään arvoon. Jatkuva asiakaskokemuksen *tutkinta* ja *yksilöllisyyden hallinta* mahdollistavat asiakaskohtaisemman *räätälöinnin*, joka tulee olemaan entistä olennaisempi tekijä. Digitaalisessa ympäristössä asiakkaat käyttävät myös useita eri kanavia palveluiden ja tuotteiden kuluttamiseen, josta kuviossa käytetään nimitystä *monikanavaisuus*. Asiakkaan saama kokemus tulisi olla yhtä hyvä kaikissa eri kanavissa. *Arvon yhteisluominen* tarkoittaa sitä, että arvo luodaan myös yhä enemmän yhdessä kilpailijoiden ja muiden ekosysteemin osapuolien (yhteystyökumppanit ja asiakkaat) kanssa, jolloin organisaatioiden rajat ovat yhä vaikeammin hahmotettavissa. Samalla muodostuu *kevyitä organisaatiota* ja ne saavat verkostomaisia muotoja. Tuotekehitykseen tulevat osallistumaan myös organisaation ulkopuoliset tahot ja näin ollen *avoin innovointi* yleistyy. Avoimuus synnyttää niin sanottuja *ammattikuluttajia*, jotka osallistuvat myös yhä enemmän tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen perustuu myös yhä enemmän käytöstä kerättävään *tietoon ja sen analysointiin*, jolloin yritykseltä edellytetään *jatkuvaa tunnustelua ja kokeilua* jonka perusteella tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia voidaan jatkuvasti

kehittää, jotta ne synnyttävät arvoa myös tulevaisuudessa. Voidaankin puhua yhteiskehittämisestä, jossa yritys hyödyntää *suuria massoja* (El Sawy ym. 2013: 11).

Keen ym. (2013) mukaan digitaalisen liiketoimintamallin keskeisimpänä päämääränä on vaikuttaminen asiakkaan kokemukseen. Heidän mukaansa vaatimukset kokemusta kohtaan muuttuvat huomattavasti nopeammin digitaalisen liiketoiminnan maailmassa, jossa kokemuksen synnyttämiseen ei tarvitse luoda pelkästään fyysistä infrastruktuuria. Voi olla, että fyysistä infrastruktuuria ei tarvita lainkaan. Tämä asettaa uusia vaatimuksia myös liiketoimintamalleille. Digitaalinen liiketoimintamalli ei voi olla päätepiste, joka synnyttää arvoa vain tämän päivän asiakkaille, vaan sen on oltava ikään kuin nopeasti muokkautuva viitekehys, lähestymistapa tai jopa organisointimalli, joka tuottaa arvoa myös huomisen asiakkaille. Tästä näkökulmasta arvioiden digitaalisen liiketoimintamallin voi nähdä olevan myös mekanismi tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja antaa asiakkaiden osallistua tuotteen tai palvelun innovointiin. Digitaalista liiketoimintaa ajavat samat voimat, kuin perinteistä liiketoimintaa, mutta arvon syntymisen mekanismit ovat erilaiset. Arvo ei enää liity pelkästään tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, arvo ole pysyvää, eikä sitä voida enää kontrolloida tuotteen tai palvelujen tuottajien toimesta (Keen ym, 2013: 643). Keen kumppaneineen on määritellyt arvon syntymisen digitaalisessa ympäristössä niin, että siinä on ennen kaikkea kyse valintaympäristön laajentamisesta, joka voi tarkoittaa myös tunkeutumista täysin uusille toimialoille (2013: 643).

Weill ym. (2013) vertaillut perinteisiä ja digitaalisia liiketoimintamalleja. Tutkijat näkevät, että digitaalinen liiketoimintamalli vaikuttaa erityisesti yrityksen sisäiseen päätöksentekoon. Weillin ym. (2013) mukaan päätöksentekovoima tulee muuttumaan kolmen keskeisen tekijän vaikutuksesta: 1. monikanavaisen asiakaskokemuksen omistajuus siirtyy tuoteryhmiltä eri yksiköille, 2. liiketoimintaprosessien tulee toimia saumattomasti yhteen ja näin ollen liiketoiminnan kokonaisvaltaisempi ymmärrys tulee lisääntyä, sekä 3. asiakastieto, josta tulee koko yrityksen yhteinen resurssi, joka ei ole enää vain harvojen osastojen saatavilla (Weill ym. 2013: 72). Berman (2012) näkee digitaalisten liiketoimintamallien haasteena sen, kuinka uusilla ja muokatuilla arvolupauksilla voidaan ansaita rahaa. Arvoketju voidaan rakentaa niin, että kaikki

asiakasvaatimukset muokkaavat arvoketjua dynaamisesti. Näin ollen myös Berman (2012) korostaa, että tämän toteuttamiseksi kaikki liiketoiminnan aktiviteetit tulevat olla yhteydessä toisiinsa ja niitä tulee optimoida saadun tiedon perusteella jatkuvasti (Berman 2012: 17).

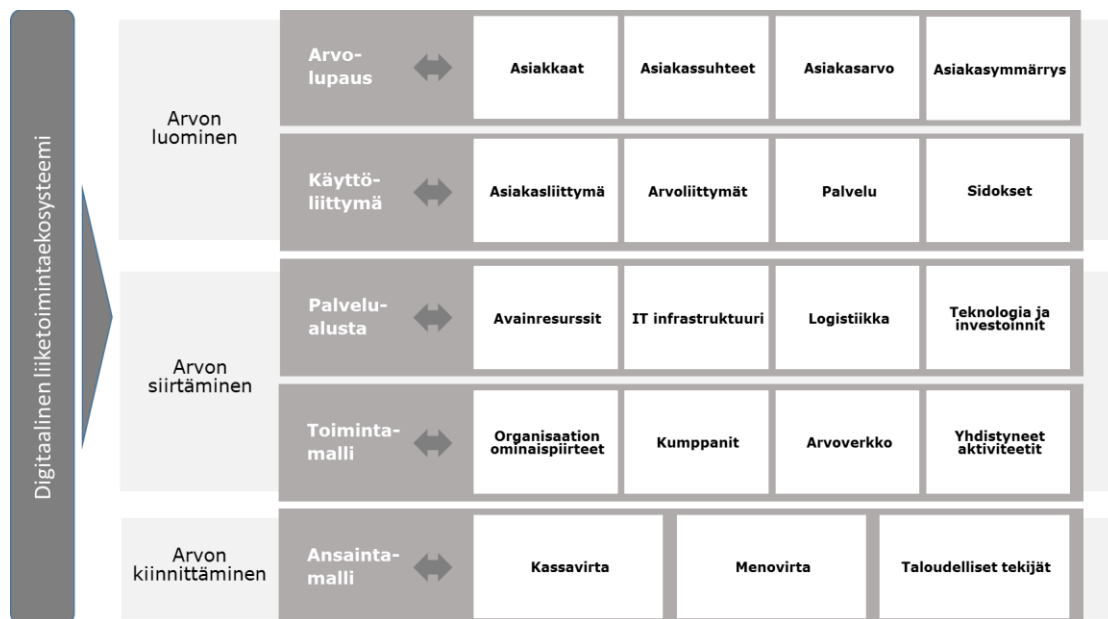
Weill ym. (2013) korostavat, että digitaalisen liiketoimintamallin tulee määritellä myös se, kuinka yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa luodakseen heille arvoa ja millä mekanismeilla tämä tapahtuu. Weillin ym. (2013) mukaan digitaalinen liiketoimintamalli haastaa vanhat liiketoimintamallit erityisesti arvoketun toiminnan sekä tuotteiden ja palveluiden omistajuuden liittyvillä uusilla lähestymistavoilla (Weill & Woerner, 2013: 73). Keen ym. (2013) mukaan useat digitaaliset liiketoimintamallit toimivat niin, etteivät yritykset itse omista mitään tuotteita tai palveluita. Tällä logiikalla toimivat yritykset tekevät liiketoimintaa arvoketjun organisoinnista ja yrityksen synnyttämä arvo liittyy erityisesti erinomaisen asiakaskokemuksen synnyttämiseen (Keen ym. 2013: 644). Haasteina Keen ym. (2013) näkevät sen, että monet yritykset hakevat usein pysyviä liiketoimintamalleja ja pyrkivät tuottamaan arvoa nykypäivän asiakkaille. Digitaalisen liiketoimintamallin tulisi kuitenkin olla alkupiste ja ainoastaan toimintalogiikan tilapäinen viitekehys. Tämä on vaikeaa toteuttaa, jos yrityksen voimavarat rakentuvat kiinteistä resursseista ja talon sisäistä kompetensseista (Keen ym. 2013: 646).

Kirjallisuuskatsauksen toisessa vaiheessa käytiin läpi digitaalisen liiketoimintamallin määritelmiä ja tässä yhteydessä yksityiskohtaisempaan tarkasteluun valikoituivat Lexis-Nexis (2014) malli, sekä VISOR-malli (2013). Nämä kaksi digitaalisen liiketoimintamallin viitekehystä valikoituivat tarkasteluun siitä syystä, että niiden määritelmä vastasi liiketoimintamallin yleistä teoreettista määritelmää, mutta niissä korostettiin digitalisaation vaikutusta liiketoimintamallin ominaisuuksiin. Tämän lisäksi Lexis-Nexis liiketoimintamalli on määritelty asiantuntijaorganisaation käyttöön, jolloin se soveltuu hyvin tämän tutkimuksen toimialakontekstiin.

3.2. VISOR-liiketoimintamalli

El Sawy ym. (2013) ovat laatineet digitaalisen liiketoimintamallin teoreettisen viitekehyksen, jota he kutsuvat VISOR-malliksi. Mallin avulla voidaan kuvata kuinka yritys vastaa tunnistettuun asiakastarpeeseen luomalla ja toimittamalla arvoa kannattavalla ja kestäväällä tavalla (2013: 24).

Liiketoimintamallin kuvauksen pohjana toimii liiketoimintaekosysteemi, koska El Sawy ym. mukaan digitaalisessa ympäristössä toimittaessa kaikki tuotteet ja palvelut tuotetaan eri yritysten muodostamassa arvoverkostossa (2013: 4). Liiketoimintamallin tarkoituksena on kuvata kuinka yritys luo arvoa, tyydyttää asiakkaan tarpeen (arvon siirtyminen) ja tekee tulosta (arvon kiinnittäminen). VISOR-liiketoimintamalli koostuu viidestä eri osa-alueesta joista kaksi ensimmäistä, arvolupaus (*value proposition*) ja käyttöliittymä (*interface*), liittyvät arvon luomiseen. Kaksi seuraavaa elementtiä, palvelualusta (*service platform*) ja organisoitumismalli (*organizing model*) liittyvät arvon siirtämiseen. Viimeinen liiketoimintamallin elementti, ansaintamalli (*revenue model*), liittyy taloudelliseen tuloksen, eli arvon kiinnittämiseen (El Sawy ym, 2013: 23). VISOR –liiketoimintamallin eri osa-alueet on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. VISOR-liiketoimintamalli (mukailten El Sawy ym. 2013: 24).

VISOR-liiketoimintamallin eri osa-alueiden määritelmät on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. VISOR-mallin eri osa-alueet (mukaillen El Sawy ym. 2013: 29-32).

Tarkoitus	Osa-alue	Määritelmä
Arvon luominen	Arvo-lupaus	Kertoo miksi tietyt asiakassegmentit arvostavat yrityksen tuotteita tai palveluita ja ovat valmiita maksamaan niistä. Arvolupauksessa tiivistyvät kaikki ne hyödyt, jotka asiakas saa tuotteita ja palveluita käyttäessään. Tähän liiketoimintamallin osa-alueeseen kuuluvat myös keinot asiakassuhteiden hoitamiseen ja muodostamiseen.
	Käyttö-liittymä	On yhteys asiakkaan ja palvelualustan välillä. Se sisältää sekä kiinteän välineen yhteyden muodostamiseen että ohjelmiston, jolla käyttöliittymää hallinnoidaan. Käyttöliittymä sisältää sekä laadullisen kokemuksen arvolupauksen toteutumisesta että fyysisen infrastruktuurin arvolupauksen toimittamiseen. El Sawy kumppaneineen korostavat, että asiakkaan kokemukseen vaikuttavat erityisesti helppokäyttöisyys, käytännöllisyys sekä käytöstä välittyvä positiivinen energia.
Arvon siirtäminen	Palvelu-alusta	Mahdollistaa, muokkaa ja tukee liiketoimintaprosessien ja eri sidosryhmien välisen yhteistyön toteutumista. Palvelualusta mahdollistaa myös arvolupauksen muokkaamisen. Tässä osa-alueessa tulisi myös määritellä kaikki muut tarvittavat teknologiat, sekä avainresurssit joita edellytetään, jotta liiketoimintamalli voi toimia.
	Toiminta-malli	Määrittää kuinka yritys tai yhteistyökumppanit organisoivat liiketoimintaprosessit, arvoketjun ja

		yhteistyöverkoston, jotta tuotteet ja palvelut voidaan toimittaa tehokkaasti. Tässä yhteydessä El Sawy kumppaneineen korostaa avoimen ja hyvin monenlaisen eri yhteistyön merkitystä. Tämä voi myös tarkoittaa yhteistyötä keskenään kilpailevien yritysten välillä. Näistä toiminnoista liiketoimintamallin laatineet tutkijat käyttävät nimitystä yhdistyneet aktiviteetit.
Arvon kiinnittäminen	Ansaintamalli	Kuvaa kaikki ne kassavirrat, jotka tuovat yritykselle liikevaihtoa, sekä kaikki yrityksen eri kulut. Hyvässä ansaintamallissa kassavirroista syntyvä liikevaihto ylittää yrityksen kaikki kulut. Tutkijat painottavat, että maksuhalukkuus voi vaihdella hyvinkin paljon eri asiakasryhmien välillä ja nämä tekijät yrityksen tulisi kyetä huomioimaan omassa hinnoittelussaan ja näin ollen luomaan vaihtoehtoisia hinnoittelumalleja.

El Sawy ym. (2013) korostavat, että kaikki VISOR-liiketoimintamallin elementit ovat lähtökohtaisesti yhtä merkityksellisiä. Liiketoimintamallin kehityksessä yrityksen on kuitenkin huomioitava sen strategiset valinnat ja näin ollen VISOR-mallin eri elementeille saattaa syntyä erilaisia painotuksia (El Sawy ym. 2013: 28).

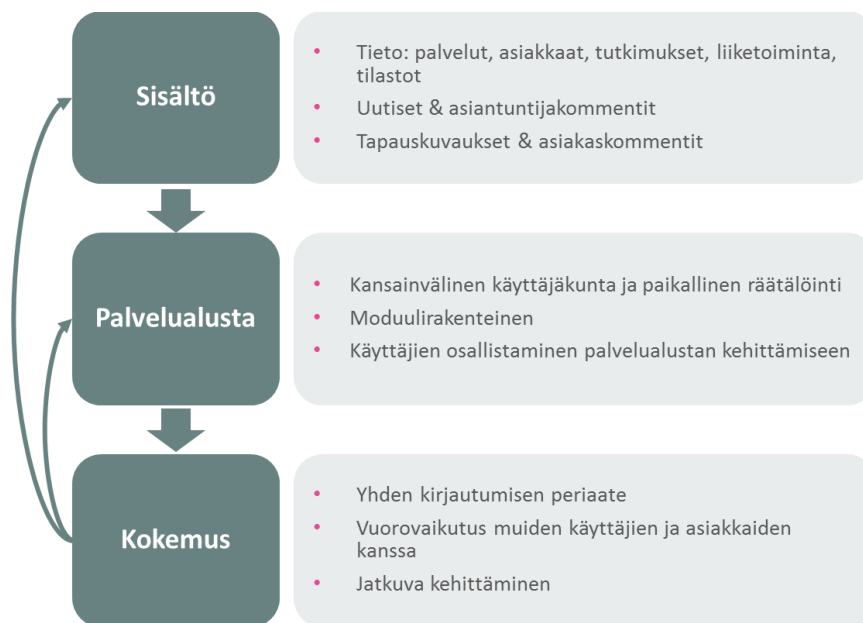
3.3. Lexis-Nexis-liiketoimintamalli

Weill & Woerner (2013) ovat tehneet jäsenyyden, jonka mukaan digitaalinen liiketoimintamalli koostuu kolmesta eri elementistä; sisällöstä, kokemuksesta sekä palvelualustasta. Palvelualusta tarkoittaa teknologiaratkaisua, jolla sisältö tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Palvelualustalla on myös merkittävä vaikutus asiakkaalle syntyvään kokemukseen. Kyseisen liiketoimintamallijäsenyyden tekijöiden mukaan muutos kohti tämän logiikan omaavia liiketoimintamalleja on ollut nopeinta kuluttajille

suunnatuilla tuotteilla ja palveluilla, mutta suuntaus on nähtävissä myös yritysten välisessä liiketoiminnassa. (Weill & Woerner 2013: 72).

Asiakaskokemus määrittelee sen millaista on olla kyseisen yrityksen asiakas. Palvelualusta koostuu yhdenmukaisista digitalisoiduista prosesseista, tiedosta ja muusta infrastruktuurista. Sen kautta voidaan toimittaa sekä digitaalisia että fyysisiä tuotteita ja palveluita. Sisäiseen palvelualustaan voi sisältyä asiakastietoa, liiketoimintaprosesseja jotka eivät kosketa asiakasta, sekä muut sisäiset toiminnot kuten henkilöstö- ja taloushallinta. Ulkoiseen palvelualustaan sisältyvät muun muassa puhelimet, kannettavat laitteet ja tietokoneet joita asiakkaat käyttävät palveluiden tutkimiseen ja hankintaan. Liiketoiminnan kasvun kannalta on olennaista, että digitalisoitua palvelualustaa kehitetään yrityksessä jatkuvasti (Weill ym. 2013: 73).

Tutkijat käyttävät liiketoimintamallistaan nimitystä Lexis-Nexis (2013: 75). Lexis-Nexis liiketoimintamalli on esimerkkinä mielenkiitoinen, koska malli on suunniteltu asiantuntijapalveluita varten. Sisällönluomisessa Lexis-Nexis mallissa hyödynnetään tunnettuja asiantuntijoita, mutta asiakkaat voivat myös itse tuottaa uutta sisältöä (Weill ym. 2013: 74). Weill ym. (2013) liiketoimintamalli on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Lexis-Nexis digitaalinen liiketoimintamalli (mukaiillen Weill ym. 2013: 75).

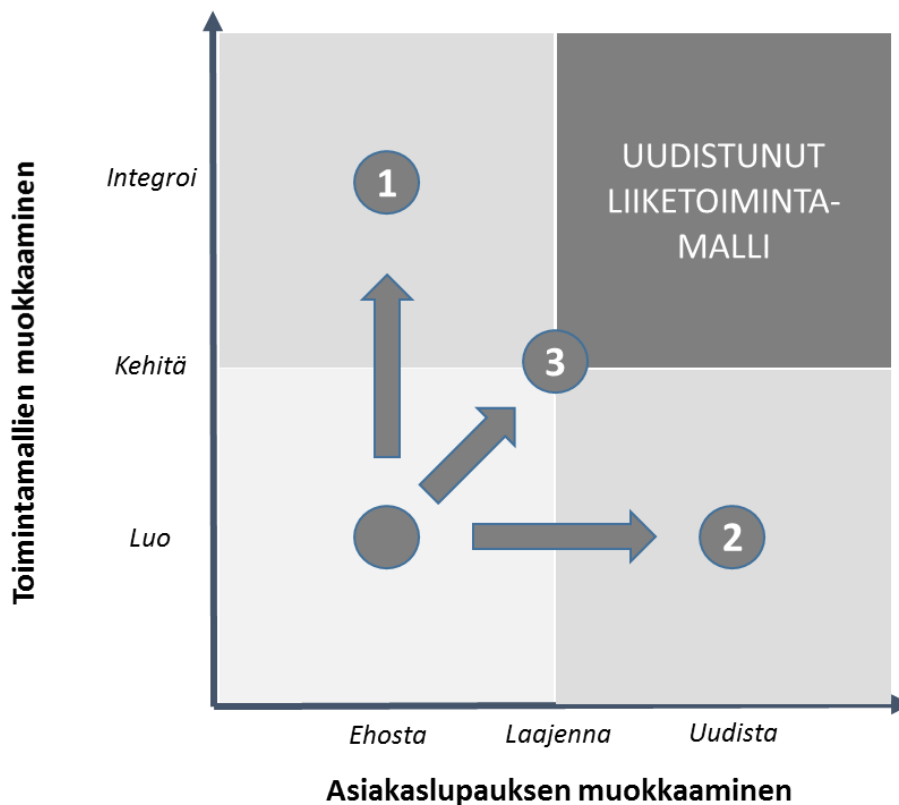
Weilin ym. (2013) laatiman digitaalisen liiketoimintamallin erityispiirre on se, että sen eri toimintamekanismien tulee olla läpinäkyviä kaikille. Toisaalta Weill ym. (2013) myös näkevät, että eri tekijät voivat kaatua nopeasti esimerkiksi kustannustekijöiden tai asiakasarvioissa tapahtuvien muutoksien vuoksi (Weill ym 2013: 72). Keen ym. (2013) mukaan digitaalisten liiketoimintamallien keskeinen toimintaperiaate onkin olla hyvin asiakasohjautuvia (Keen ym. 2013: 645).

Digitaalisten liiketoimintamallien teoreettisista kuvauksista voidaan tehdä se havainto, että niissä ei ole ainoastaan kyse uusien teknologioiden käytöstä. Enemmänkin kyse näyttäisi olevan uudenlaisten toimintamallien ja kulttuuripiirteiden omaksumisesta. Uudet teknologiat ja digitaalisuutta hyödyntävät mallit eivät voi toimia, jos yrityksen työntekijät eivät omaksu uusia periaatteita tehdä yhteistyötä ja osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen.

3.4. Konsultointiyrityksen liiketoimintamallin digitalisointi

Konsultointiyrityksen olisi olennaista arvioida mikä digitaalisen liiketoimintamallin elementti on erityisen kriittinen yrityksen menestymisen ja kasvun kannalta. Tutkiessaan eri toimialojen menestyjäyrityksiä Berman (2012) löysi yhden tällaisen kriittisen tärkeän tekijän. Kaikilla menestyneillä yrityksillä oli suunnitelma liiketoimintamallien muuttamiseksi niin, että niissä yhdistyvät sekä digitaaliset että fyysiset operaatiot ja palvelut. Nämä kyseiset yhtiöt keskittyvät myös merkittävästi muita enemmän kahteen asiaan: muodostamaan uuden arvolupauksen asiakkailleen, sekä uudistamaan operaationsa uutta digitaalista teknologiaa hyödyntämällä, jossa korostuvat asiakasvuorovaikutus ja asiakasyhteistyö (Berman 2012: 16). Myös Euchner kumppaneineen on havainnut, että mikäli vanhaa liiketoimintamallia pyritään kehittämään uuden arvolupauksen mukaiseksi, niin huomio voi ajautua yhä kauemmaksi asiakkaasta kohti liiketoimintaprosessien kehittämistä. Lopputuloksena voi syntyä hieno liiketoimintamalli, joka toimittaa asiakkaille jotain jota ne eivät edes halua (Euchner ym. 2014: 34).

Vaikka konsultointialalla onkin käytössä melko perinteisiä liiketoimintamalleja, niin harvoin digitalisoitumista aloitetaan nollassa (Christensen 2013: 108). Yritykselle on tärkeää valita liiketoimintamallin kehittämisen suunta ja tavat suhteessa sen strategiaan. (Berman ym. 2012: 18). Tällöin apuna voi käyttää Bermanin ym. (2012) laatimaa jäsennostapaa, jossa kuvataan kolme eri vaihtoehtoista lähestymistapaa liiketoimintamallin digitalisoimiseksi, jotka on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Liiketoimintamallin uudistaminen (mukaillen Berman ym. 2012: 18).

Parhaan vaihtoehdon löytäminen riippuu yrityksen strategisesta päämäärästä, sekä toimialakontekstista, kilpailuvoimista sekä asiakkaan odotuksista. Mikäli yrityksen ansainta perustuu palveluiden toimittamiseen, niin Bermanin ym. (2012) mukaan tällöin arvolupauksen uudistaminen voisi tuottaa yritykselle merkittävimmät hyödyt (Berman ym. 2012: 14). Ilmarinen ja Koskela (2015) näkevät myös, että digitaalisilla liiketoimintamalleilla kyetään vauhdittamaan kasvua, karsimaan kuluja, parantamaan toiminnan laatua ja tarjoamaan parempaa asiakaskokemusta (Ilmarinen & Koskela 2015:

31). Keen ym. (2013) ovat myös hahmottaneet liiketoimintamallin uudistamista yrityksen nykytilan ja tavoitteiden näkökulmasta (2013: 646). Mikäli yritys tarvitsee uusia tuotteita tai palveluita, niin sen tulisi investoida tuotekehitykseen. Mikäli yritys haluaa vahvistua markkinoilla ja löytää asiakkaat paremmin, niin silloin sen tulisi hyödyntää laajemmin teknologiaratkaisuja. Ulkoistamisilla yritys kykenee sen sijaan lisäämään kannattavuutta (Keen ym. 2013: 646). Myös Weill ym. (2013) korostavat digitaalisen liiketoimintamallin ja strategisten tavoitteiden välistä yhteyttä (2013: 75). Heidän mukaansa uuden kassavirran synnyttämiseksi yrityksen tulisi aloittaa digitaalisen palvelutarjonnan laajentamisella. Mikäli tavoitteena on sen sijaan lisätä palveluiden ristiin myyntiä, eli lisätä asiakaskohtaista liikevaihtoa, niin silloin digitaalisen liiketoimintamallin tulisi kyetä parantamaan asiakaskokemusta. Mikäli tavoitteena sen sijaan on lisätä tehokkuutta ja joustavuutta, niin silloin Weill ym. suosittelevat hyödyntämään jaettuja digitaalisia palvelualueita (Weill ym. 2013: 75).

Berman ym. (2012) näkevät myös yhtenä digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuutena, että sen myötä yritys kykenee rakentamaan uusia tapoja asiakasvuorovaikutukseen sekä eri yhteisöjen väliseen vuorovaikutukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaaseen on yhteys kaikkien liiketoiminnan eri aktiviteettien aikana (Berman 2012: 21). Bermanin ym. (2012) mukaan jatkuvaan asiakasvuorovaikutukseen liittyy myös olennaisena elementtinä tiedon kerääminen ja sen älykäs hyödyntäminen. Heidän mukaansa asiakaskeskeinen organisaatio kerää asiakkaaseen liittyvää tietoa kaikissa mahdollisissa kontaktipisteissä ja kerätty tieto hyödynnetään yrityksen päätöksentekoprosesseissa (Berman 2012: 22). Myös Euchner ym. (2014) mukaan vahvojen liiketoimintamallien erityispiirre on kyky muokata olemassa olevaa liiketoimintamallia käytettävissä olevan uuden tiedon mukaisesti (Euchner 2014: 35).

Konsultoinnin digitaalista liiketoimintamallia rakennettaessa teoreettiseksi viitekehikseksi parhaiten sopii El Sawyn ym. (2013) laatima VISOR-malli, koska mallista löytyvät kaikki liiketoimintamallin perusjäsenyyksien mukaiset elementit, sekä digitaalisen toimintaympäristön asettamat vaatimukset arvon luomisen, siirtämisen ja kiinnittämisen mekanismeille. Malli sisältää myös erityisesti digitaalisen liiketoiminnan kannalta vaadittavat elementit kuten palvelualueita ja käyttöliittymän.

4. TUTKIMUSSTRATEGIA

4.1. Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa on teoreettinen viitekehys sekä empiirinen osuus. Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusstrategiaksi silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on löytää tosiasioita, selittää tai tehdä ymmärrettäväksi aiemmin tiedettyjä asioita (Tuomi & Sarajärvi 2002: 27). Se soveltuu myös tutkimukseen, jossa viitataan muuhun tutkimukseen tai teoreettiseen viitekehykseen (Alasuutari 2011: 51). Laadullisen tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia erilaisten piirteiden perusteella. Tutkimuksen tarkoitus on piirteiltään kartoittavaa silloin, kun halutaan etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. (Hirsijärvi ym. 2007: 134–135). Liiketaloustieteissä laadullisilla tutkimusmenetelmillä on tärkeä asema liikkeenjohdon ja yritystalouden ilmiöiden tutkimisessa. Tilastollisten menetelmien sijaan moni johtamiseen ja organisaatioihin liittyvä ilmiö vaatii yritysten lähestymistä laadullisin menetelmin ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta. (Koskinen ym. 2005: 15). Tutkimuksen tarkoitus on kartoittava, koska sen avulla etsitään uusia näkökulmia digitaalisuuteen ja digitaalisiin liiketoimintamalleihin. Tutkimus tuottaa myös uusia näkökulmia, kun teoriaa ja empiriaa arvioidaan uudessa kontekstissa konsultointiliiketoiminnan näkökulmasta.

4.2. Aineiston keruu

Tutkimuksen teoria-aineisto kerättiin kirjallisuushaulla. Kirjallisuushaut suoritettiin marraskuussa 2015 ja tammikuussa 2016 seuraavista tietokannoista: EBSCO, Emerald Journals, Elsevier, Proquest, SAGE Journals ja Wiley Journals. Tietokantarajauksena käytettiin julkaisuvuosia 2013–2016 mahdollisimman tuoreen tutkimustiedon saavuttamiseksi. Otsikko- ja abstraktitason läpikäynnin jälkeen katsaukseen valikoitui yhteensä 34 tieteellistä tutkimusartikkelia, jotka sisälsivät kattavimmat tiedot konsultoinnin liiketoimintamalleista sekä digitaalisista liiketoimintamalleista. Tieteellisten artikkelien lisäksi katsauksessa käytettiin kahdeksaa painettua kirjaa sekä

yhtä elektronista julkaisua. Näiden teoreettisten lähtökohtien avulla muodostettiin puolistrukturoitu teemahaastattelurunko, jolla kerättiin empiirinen tutkimusaineisto.

Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77). Sitä voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77). Puolistrukturoitu haastattelu sallii haastateltavalle enemmän vapauksia, kuin lomakehaastattelu, jossa haastateltava vastaa etukäteen määriteltyihin kysymyksiin (Koskinen ym. 2005: 104).

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsijärvi ym. 2007: 203). Teemahaastattelun kysymysten avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77). Teemahaastattelu on selvästi käytetyin haastattelumenetelmä liiketaloustieteissä. Teemahaastattelun tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sen tyystin (Koskinen ym. 2005: 105).

Teemahaastattelu soveltui tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkittavasta aiheesta oli saatavilla niukasti jäsentynyttä tietoa. Näin ollen teemahaastattelu mahdollisti tilanteeseen sopivimpien tarkentavien kysymysten esittämisen, joiden avulla haastateltavat kykenivät syventämään ajatteluaan ja kuvailuaan. Haastattelutilanteissa haastateltaville esitettiin teema, kuten digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuudet, jota he tämän jälkeen kuvailivat. Seuraavaan teemaan siirryttiin, kun kuvailussa oli saavutettu piste, jossa haastateltava ei tuonut enää esille uusia tai syventäviä näkökulmia. Haastattelumenetelmä mahdollisti sen, että haastatteluissa kyettiin etenemään joustavasti teemojen välillä ja esimerkiksi palaamaan toiseen teemaan haastateltavan luontaisen ajattelukulun mukaisesti. Tarkentavilla kysymyksillä haastateltavia pyydettiin täsmentämään kontekstia, johon he sijoittivat kuvailemansa asian. Haastattelussa käytetyt teemat on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastatteluissa käytetyt teemat.

Järjestysnumero	Teema
1	Digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan.
2	Digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuudet.
3	Digitaalisen liiketoimintamallin vaikutukset.
4	Digitaalisen liiketoimintamallin hyödyt.

Haastateltavia oli yhteensä viisi henkilöä, joista kaikki olivat miehiä. He valikoituivat haastatteluun tutkijan oman ammatillisen verkoston kautta ja haastateltavista kolmella on sama työnantaja tutkijan kanssa. Haastateltavat edustivat kolmea eri organisaatiota ja kaikki toimivat joko liikkeenjohdollisissa tai liikkeenjohtoa konsultoivissa tehtävissä. Heillä kaikilla oli kokemusta liiketoimintamallien kehittämisestä. Kaikki haastateltavat työskentelevät organisaatioissa, jotka tuottavat vaativia asiantuntijapalveluita. Haastateltavista kaikki edustavat yritysjohtoa, jonka vuoksi he kaikki osallistuvat yrityksen strategiatyöhön, jonka osana on pohtia myös digitaalisuuden vaikutuksia omaan liiketoimintamaan. Kaksi haastattelua suoritettiin syksyllä 2015 ja kolme kevättalvella 2016. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niiden kesto vaihteli 40min – 60min välillä. Haastattelut tallennettiin sanelunauhurilla. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin tutkijan itsensä toimesta ja haastattelutallenteet hävitettiin hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti. Haastattelutiedot on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4. Haastattelutilanteet.

Henkilö	Tehtävä	Kesto (min)	Ajankohta
A	Liiketoimintajohtaja	n. 60min	Tammikuu 2016
B	Senior Partner	n. 60min	Tammikuu 2016
C	Senior Partner	n. 60min	Helmikuu 2016
D	Toimitusjohtaja	n. 45min	Maaliskuu 2016
E	Management Consultant	n. 40min	Toukokuu 2016

4.3. Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimusprosessissa aineiston tulkinta ja ymmärrys ovat läsnä koko tutkimusprosessin ajan (Eriksson & Kovalainen 2008: 20) ja yleensä aineiston kerääminen ja analyysi tapahtuvat ainakin osittain yhtä aikaa (Metsämuuronen 2006: 122). Hirsijärven ym. (2007) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston käsittely ja analyysiprosessi eivät noudata lineaarista etenemistä vaan pikemminkin se on spiraalimainen (2007: 219). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin ja tulkinnan voidaan nähdä alkaneen jo ensimmäisen haastattelun aikana ja ne tarkentuivat haastatteluaineiston puhtaaksikirjoittamisen vaiheessa.

Aineiston analyysissä kerätty aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla näin saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tällaisesta toiminnasta käytetään myös nimitystä abstrahointi. Johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2006: 122). Aineiston analyysillä tutkimuksen tulokset saadaan siis näkyviin (Kylmä & Juvakka 2012: 112).

Sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Sarajärvi & Tuomi 2002: 93). Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä kerätyn aineiston avulla (Kylmä & Juvakka 2012: 112).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriasidonnaista lähestymistapaa. Teoriasidonnaista analyysia ohjaa aikaisemmin luotu viitekehys ja tarkoituksena on testata teorioita uudessa kontekstissa. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2001: 98). Toisin sanoen analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tarkoituksena ei kuitenkaan ole testata itse teoriaa, vaan avata uusia ajatuksia sekä teoriasta, että ilmiöstä

yleisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 116.) Tässä tutkimuksessa teoriana ja ohjaavana viitekehyksenä käytettiin El Sawyn ym. (2013) digitaalisen liiketoimintamallin viitekehyksenä toimivaa VISOR-mallia, johon haastatteluaineistoa peilattiin.

Sisällönanalyysi koostuu oheisen kuvion mukaisesti kolmesta päävaiheesta, jotka ovat redusointi, klusterointi ja abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2002: 111).



Kuvio 9. Aineiston analyysiprosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002: 111).

Analyysin eri vaiheet läpikäymällä tutkimuksen tulokset saadaan näkyviin. Redusointi alkaa haastatteluiden kuuntelulla ja litteroinnilla, jonka jälkeen ne tiivistetään. Tiivistämistä ohjaavat tutkimuskysymykset. Tiivistämisessä litteroidusta materiaalista etsitään tutkimuskysymyksen avulla niitä kuvaavia ilmaisuja. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia alkuperäisilmaisuja tunnistettiin 154 kappaletta. Yksi olennainen alkuperäisilmaisu saattoi sisältää tässä vaiheessa useita eri asiakokonaisuuksia. Aineiston klusteroinnissa tiivistetystä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia ja pelkistetään ilmaisuja niin, että yhdessä ilmaisussa ei esiinny useampaa asiakokonaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002: 112). Tutkimuksessa syntyi pelkistettyjä ilmaisuja yhteensä 239 kappaletta.

Taulukko 5. Esimerkki ilmaisujen pelkistämisestä.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
Digitaalinen liiketoimintamalli on semmoinen että se arvonmuodostus on mahdollisimman selkeä.	Digitaalinen liiketoimintamalli sisältää selkeän arvonmuodostuksen.

Tämän jälkeen samankaltaiset pelkistykset ryhmitellään ja yhdistetään alaluokiksi, joita tässä tutkimuksessa syntyi 191 kappaletta. Tämän jälkeen alaluokat yhdistetään yläluokiksi, joita tässä tutkimuksessa syntyi 96 kappaletta. Abstrahoinnissa ala- ja yläluokat yhdistetään pääluokiksi, erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto sekä luodaan valikoidun tiedon avulla teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–115). Tämän tutkimuksen neljä pääluokkaa tulivat teoriasidonnaisen tutkimuksen mukaisesti teoreettisesta viitekehuksesta. Alla on esimerkki eri luokkien muodostamisesta. Koska tämän tutkimuksen käsitteet tulevat teoriasta, niin teoreettinen viitekehys vaikutti käytettyyn termistöön tutkimuksen aikana ja empirian perusteella pääluokkien sisältöä kyettiin täydentämään.

Taulukko 6. Esimerkki luokkien muodostamisesta.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Synnyttää uusia mahdollisuuksia kommunikoida. Mahdollistaa erilaisia tapoja tavoittaa asiakas. Sisältää asiakasvuorovaikutuksen.	Monikanavainen asiakasvuorovaikutus	Arvon luominen

5. JOHDON NÄKEMYKSET DIGITAALISESTA LIKETOIMINTAMALLISTA

Tässä luvussa esitetään empiirisen aineiston analyysi ja tutkimustulokset. Tulokset esitellään teemahaastattelun mukaisessa järjestyksessä. Ensin tuloksista esitellään yleisemmin digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan. Tämän jälkeen esitellään digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuudet. Ominaisuuksia esittelevä luku on jaettu kolmeen alalukuun, joka perustuu teoriaosuudessa esiteltyyn liiketoimintamallin ominaisuuksien kolmijakoon arvon luomisen, siirtämiseen sekä ansainnan mukaisesti. Ominaisuuksia esittelevässä luvussa tuodaan esille myös kyseisiin ominaisuuksiin liittyviä vaikutuksia. Digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuuksia esittelevässä kappaleessa esitellään myös digitaalisen liiketoimintamallin käytön edellytyksiä. Viimeisenä tuloksista esitellään digitaalisen liiketoimintamallin vaikutukset ja hyödyt. Tutkimustuloksien havainnollistamisessa käytetään suoria lainauksia. Lainauksien ei yksilöidä viittauksella, koska jokainen haastateltavista edustaa samaa näkökulmaa, eli yritysjohtoa.

5.1. Digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan

Digitaalisten liiketoimintamallien yhtenä keskeisenä vaikutuksena kaikki haastateltavat näkivät sen, että niiden myötä eri toimialoille tulee syntymään täysin uusia toimijoita. Kahden haastateltavan mukaan siinä on tarkemmin kyse markkinamuotoilusta. Markkinamuotoilulla nämä kaksi haastateltavaa tarkoittivat kokonaan uuden markkinan syntymistä. Markkinoiden muotoiluun vaikuttaa heidän mukaansa myös se, että digitaalisten liiketoimintamallien myötä arvoketjut muuttuvat läpinäkyvimmiksi. Tämä seikka voi vaikuttaa siihen millaisia rooleja yrityksille muodostuu eri arvosysteemeissä. Kaikkien haastateltavien mukaan uusilla digitaalisilla liiketoimintamalleilla yritykset saattavat haastaa ja jopa kilpailla heidän omaa liiketoimintaansa vastaan ja tehdä ne vanhanaikaisiksi. Näin ollen yritysten tulisi olla valmiita haastamaan myös omaa liiketoimintaansa.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan konsultoinnin liiketoimintamallit eivät ole muuttuneet merkittävästi vuosikymmeniin, vaan menestymistä on haettu hyvin samankaltaisilla liiketoimintamalleilla. Kaikki haastateltavat korostivat, että digitaalisten liiketoimintamallien vaikutukset tulevat olemaan merkittävät myös konsultointiliiketoiminnalle ja täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja tullaan varmuudella näkemään lähitulevaisuudessa.

Kaikkien haastateltavien mukaan digitaalisuus vaikuttaa liiketoimintamalleihin erityisesti siten, millaisia piirteitä liiketoimintamallin eri osa-alueet saavat ja mitä eri ominaisuuksia kullakin liiketoimintamallin osa-alueella on. Toisaalta he toivat esille myös sen, että teoriaosuudessa esitettyjen liiketoimintamallin jäsenyystapojen mukaiset liiketoimintamallin eri osa-alueet ovat kaikki hyvin olennaisia.

”Sitten jos sen liiketoimintamallikanvaksen ottaa, niin siitä voi käydä läpi ihan osa-alue kerrallaan, jos mietitään digitaalista liiketoimintaa, niin voi olla että joka osa-alueeseen löytyy tiettyjä piirteitä mitkä on tärkeitä ottaa huomioon, mutta ne osa-alueet ovat kaikki ihan yhtä relevantteja.”

5.2. Digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuudet

Haastateltavien mukaan digitaalinen liiketoimintamalli liittyy muun muassa digitaaliseen läsnäoloon, eli että yritys on läsnä erilaisissa digitaalisissa ympäristöissä. Yksi tällainen digitaalinen ympäristö voi haastateltavien mukaan olla sosiaalisen media. Digitaalisen läsnäolon voi näiden kahden haastateltavan mukaan nähdä liittyvän erityisesti myyntiin ja markkinointiin ja vaikuttaa miten niitä toteutetaan digitaalisessa liiketoimintamallissa. Heidän mukaan digitaalisen liiketoimintamallin tulisi lisätä yrityksen myyntikanavia. Myynnin ja markkinoinnin parantamiseen liittyy myös se, että digitaalisen liiketoimintamallin avulla yrityksen tulisi kyetä tunnistamaan paremmin eri asiakastarpeita.

Kaikkien haastateltavien mukaan digitaalisuus ei sinällään muuta liiketoimintamallin yleistä jäsennostapaa, kuten teoriaosuudessa esiteltyjä Osterwalderin ja Gassmannin malleja. Kaksi haastateltavista toi esille, että digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuuksiin kuuluu erityisesti läsnäolo erilaisilla digitaalisissa ympäristöissä, kuten sosiaalisessa mediassa.

”Mä en näe että tämä digitaalisuus tuo sinällään mitään uutta mistä liiketoimintamallin pitäisi koostua.”

Tämä ei kuitenkaan poista sitä edellytystä, etteikö digitaalista liiketoimintamallia määriteltäessä tulisi olla varsin hyvä teoreettinen ymmärrys liiketoimintamallien eri jäsennostavoista. Kaikki haastateltavat korostivatkin, että liiketoimintamalleihin liittyvää teoriaymmärrystä tulisi kyetä hyödyntämään, kun yritys suunnittelee digitaalisia liiketoimintamalleja. Haastateltavat korostivat myös liiketoimintaekosysteemien tuntemisen merkitystä suunnittelun lähtökohtana. Tällä haastateltavat tarkoittivat erityisesti sen liiketoimintaekosysteemin tuntemista, jossa kyseinen yritys toimii tai aikoo toimia.

”Tämmöisen paikallisen ekosysteemin ymmärtäminen pitää aika nopeasti tajuta, koska se vaikuttaa paljon siihen kannattaako vai eikö kannata jonkun tietyn osapuolen kanssa tehdä yhteistyötä.”

Liiketoimintaekosysteemin tuntemisen lisäksi kolmen haastateltavan mukaan yrityksen tulisi myös tuntea muita toimintaolosuhteisiin liittyviä tekijöitä, kuten demografia ja toimialan yleinen tunteminen.

Kaksi haastateltavaa kuvaili, että yritykseltä edellytetään erittäin runsasta lähtötietojen määrää, jotta digitaalinen liiketoimintamalli voi toimia optimaalisesti. Tämän tekijän haastateltavat yhdistävät arvon luomisen mekanismeihin, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että digitaalisen liiketoimintamallin käytössä on pitkälti kyse verkostoyhteistyön toimivuudesta. Näin ollen yksi digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuus on, että se kytkee yrityksen johonkin verkostoyhteistyöön. Tietty edellytys tälle haastateltavien mukaan on se, että yritys tuntee verkostoyhteistyön johon se haluaa kytkeytyä. Tämän lisäksi yrityksen tulisi haastateltavien mukaan määrittellä millaisen roolin se kyseisessä verkostoyhteistyössä haluaa.

Yksi yhteinen digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuus haastateltavien mukaan on se, että sen tulisi perustua erittäin selkeään arvolupaukseen. Arvon muodostuksen tulisi olla erittäin selkeä ja se tulisi kyetä todentamaan todellisista havainnoista. Arvolupauksen merkitys korostui myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Arvolupauksen merkitys tuli esille kaikissa teoriaosuudessa käsitellyissä liiketoimintamalleissa ja erityisen selkeästi se nousee esille digitaalisen VISOR -liiketoimintamallin viitekehyksessä. VISOR-mallin ensimmäinen osa-alue on juuri asiakkaalle annettava arvolupaus. Kaikkien haastateltavien mukaan digitaalisen liiketoimintamallin tulisi kytkeytyä tiiviimmin asiakkaan toimintaan. Tämän tekijän haastateltavat lukevat kuuluvaksi erittäin selkeää arvonmuodostusta, koska se ei ole mahdollista ilman kyseistä kytkentää. Teknologiamielessä haastateltavat tarkoittavat tällä jopa kytkeytymistä asiakkaan liiketoimintaprosesseihin.

Yhden haastateltavan mukaan digitaalinen liiketoimintamalli pitää sisällään myös pilvipohjaiset palvelut, jolla haastateltava tarkoittaa palveluiden siirtämistä ja vuokraamista tietoverkon kautta. Haastateltava toi esille sen, että vaikka kyseessä eivät olisi pilvipohjaisten palveluiden tuottaminen, niin digitaalinen liiketoimintamalli sisältää aina jotain digitaalisessa muodossa olevia palveluita. Kaikki haastateltavista toivat esille tämän tekijän, että digitaalinen liiketoimintamalli sisältää aina digitaalisia palveluita. Tässä yhteydessä neljä haastateltavaa korostivat myös fyysisten palveluelementtien merkitystä. Heidän mukaansa digitaaliseen liiketoimintamalliin tulee sisältyä myös elementtejä, jotka mahdollistavat fyysisten palveluelementtien tuottamisen. Kaikki haastateltavat korostivat yleisesti palveluiden merkitystä, kun he kuvailivat digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuuksia. Haastateltavat korostivat monipuolisen palveluvalikoiman merkitystä, kun yritys käyttää digitaalista liiketoimintamallia.

Fyysisten ja digitaalisen palveluiden yhdistelmän merkitystä korostettiin teoreettisessa viitekehyksessä. Teoriaosuudessa tuli muun muassa esille, että monilla menestyneillä yrityksillä oli suunnitelma liiketoimintamallien muuttamiseksi niin, että niissä yhdistyvät sekä digitaaliset että fyysiset operaatiot ja palvelut. Nämä kyseiset yhtiöt keskittyivät myös merkittävästi muita enemmän muodostamaan uuden arvolupauksen asiakkailleen, sekä uudistamaan operaationsa uutta digitaalista teknologiaa hyödyntämällä, jossa korostuvat asiakasvuorovaikutus ja asiakasyhteistyö.

Menestymisen kannalta olennaista on myös tunnistaa mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Tätä tekijää kaikki haastateltavat korostivat, kun yritys tekee valintoja sen digitaaliseen liiketoimintamalliin liittyen. Haastateltavat toivatkin esille, että digitaalisella liiketoimintamallilla tulisi olla selkeä kytkentä yrityksen strategiaan.

”Strategisesti yrityksen pitäisi valita mikä on sen primääri strategia. Onko se sellainen hyvin pitkälle menevä asiakaskeskeisyys, tuotejohtajuus vai operatiivinen ylivertaisuus. Se ohjaa sitä mihin digitaalisuuden panokset erityisesti suunnataan.”

Strategiayhteyden merkitys korostui myös teoriaosuudessa ja sitä havainnollistettiin viitekehyksellä tavoitteiden ja digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisen yhteydestä. Viitekehyksen mukaan parhaan vaihtoehdon löytäminen riippuu yrityksen strategisesta päämäärästä, toimialakontekstista, kilpailuvoimista sekä asiakkaan erilaista odotuksista. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, kun vanhaa liiketoimintamallia pyritään kehittämään uuden arvolupauksen mukaiseksi, niin huomio voi ajautua yhä kauemmaksi asiakkaasta kohti liiketoimintaprosessien kehittämistä. Digitaalisen liiketoimintamallin kehittämisessä voi tällöin syntyä hieno liiketoimintamalli, joka toimittaa asiakkaille jotain jota ne eivät edes halua.

Tulosten perusteella keskeisimmät edellytykset digitaaliselle liiketoimintamallille ja yleiset digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuudet on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Digitaalisen liiketoimintamallin edellytykset ja ominaisuudet.

Ymmärrys erilaisista liiketoimintamalleista mahdollistaa asiakkaiden liiketoimintamallien ymmärtämisen ja näin ollen yritys kykenee löytämään kytken oman digitaalisen liiketoimintamallin ja asiakkaan liiketoimintamallin välillä. Liiketoimintaekosysteemin tunteminen mahdollistaa palveluvalikoiman räätälöinnin, joka tuottaa eniten arvoa ekosysteemille. Mikäli yritys kykenee keräämään runsaasti asiakkaisiin liittyvää lähtötietoa, niin se kykenee muodostamaan erittäin selkeän arvolupauksen. Kun yritys suuntaa jo digitalisoituneille markkinoille, niin se kykenee tarjoamaan palveluitaan digitaalisesti, joka toisaalta mahdollistaa palveluiden skaalautumisen. Selkeä strategiakykentä määrittelee sen, kuinka digitaalinen liiketoimintamalli auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, jolloin yritykselle on selkeää millaisia kumppanuuksia ja millaista verkostoyhteistyötä sen on haettava.

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti digitaalisista liiketoimintamalleista parhaiten konsultointiin näyttäisi sopivan VISOR-malli. Teoriaosuudessa tuotiin esille VISOR-mallin viisi eri osa-aluetta. Osa-alueet on jaettu niin, että kaksi ensimmäistä (arvolupaus

ja käyttöliittymä) muodostavat arvon luomiseen liittyvät mekanismit. Kaksi seuraavaa osa-aluetta (palvelualusta ja organisoitumismalli) liittyvät arvon siirtämiseen. Viimeinen liiketoimintamallin osa-alue ansaintamalli liittyy arvon kiinnittämiseen. Nämä kolme pääluokkaa kuvaillaan seuraavissa kappaleissa haastatteluaineiston pohjalta.

5.2.1. Arvon luomiseen liittyvät ominaisuudet

Arvon luomista käsittelevässä teoriaosuudessa nousi esille asiakaskokemuksen voima, jolla tarkoitettiin muun muassa räätälöintiä, monikanavaisuutta, yksilöllisyyttä ja tutkintaa. Kaikki haastateltavat toivat esille monikanavaisuuden merkityksen, jota kuvailtiin erityisesti asiakasvuorovaikutuksen ja myynnin näkökulmasta. Haastateltavat kuvailivat yleisemmin asiakasvuorovaikutusta, mutta haastateltavista kaksi kertoi vuorovaikutuksen liittyvän erityisesti myyntiin.

Teoriaosuudessa tuotiin esille konsultointiliiketoiminnan tyypillisiä liiketoimintamalleja, joissa yksi keskeinen ansaintalogiikka on konsultointiin käytetty aika. Haastateltavien mukaan digitaaliset liiketoimintamallit synnyttävät uusia kanavia kommunikoida asiakkaiden kanssa, jolloin kommunikoinnista tulee haastateltavien mukaan jatkuvampaa. Jatkuva asiakasvuorovaikutus mahdollistaa toisaalta myös jatkuvat tunnustelut ja kokeilut, joita myös korostettiin teoreettisessa viitekehysessä arvon luomisen keskeisinä mekanismeina.

Arvolupaus

VISOR-mallin mukaan arvolupauksessa tiivistyvät kaikki ne hyödyt, jotka asiakas saa tuotteita ja palveluita käyttäessään. Tähän liiketoimintamallin osa-alueeseen kuuluvat myös keinot asiakassuhteiden hoitamiseen ja muodostamiseen. Arvolupaus edellyttää myös vahva asiakasymmärrystä. Arvolupaukseen liittyvistä tekijöistä haastatteluissa tuli esille monta tekijää. Arvolupauksen edellytyksinä kaikki haastateltavat pitivät tarkkaa kohdesegmenttien valintaa ja vahvaa asiakasymmärrystä. Näiden tekijöiden kautta arvolupaus voidaan muodostaa sellaiseksi, että asiakkaat tunnistavat siitä omat tarpeensa.

Kaikkien haastateltavien mukaan arvolupauksen on oltava myös asiakaskohtainen, vaikka sitä ei laaditakaan jokaiselle asiakkaalle erikseen. Tällä haastateltavat viittaavat asiakkaiden kokemukseen. Haastateltavien mukaan arvolupaukset muuttuvat digitaalisten liiketoimintamallien myötä myös kokonaisvaltaisemmiksi. Tämän voi nähdä johtuvat myös laajemmasta yhteistyöstä, jolloin yrityksillä on käytössään laajemmat resurssit joiden avulla se kykenee laajentamaan omaa tarjoamaansa ja näin ollen laajentamaan arvolupaustaan.

Kaikkien haastateltavien mukaan digitaaliset liiketoimintamallit mahdollistavat arvolupauksen kvantifioinnin, jolla he näkevät olevan merkittävä vaikutus yrityksen kykyyn luoda arvoa asiakkailleen. Kaksi haastateltavaa kuvaili tätä yksityiskohtaisemmin niin, että kvantifiointi mahdollistaa myös arvolupauksen vakuuttamisen. Vakuuttamisella nämä kaksi haastateltavaa tarkoittaa sitä, että mikäli arvolupaus ei toteudu, niin asiakkaalle koituu siitä jonkinlainen korvaus. Arvolupauksen ominaisuuksina kaikki haastateltavat mainitsivat erityisesti asiakkaalle koituvat laatuhyödyt ja kustannushyödyt. Näiden hyötyjen arvioiminen ja todentaminen on haastateltavien mukaan mahdollista digitaalisen liiketoimintamallin avulla.

Käyttöliittymä

VISOR-mallin toinen arvon luomiseen liittyvä elementti on käyttöliittymä. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti käyttöliittymä muodostaa yhteyden asiakkaan ja yrityksen palvelualustan välille. Käyttöliittymä sisältää myös sekä laadullisen kokemuksen arvolupauksen toteutumisesta että fyysisen infrastruktuurin arvolupauksen toimittamiseksi. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti asiakkaan kokemukseen vaikuttavat erityisesti käyttöliittymän helppokäyttöisyys, käytännöllisyys sekä käytöstä välittyvä positiivinen energia. Haastateltavat toivat digitaalisen liiketoimintamallin keskeisenä hyötynä esille sen, että liiketoimintamallin avulla yritys kykenee syventämään sen asiakassuhteita. Syvempään asiakassuhteeseen haastateltavat liittivät myös vuorovaikutuksen lisäämisen, joka mainittiin digitaalisen liiketoimintamallin ominaisuuksien yhteydessä. Käyttöliittymä on merkittävä tekijä vuorovaikutuksen lisäämisen kannalta, koska VISOR-mallin mukaisesti se muodostaa konkreettisen

yhteyden asiakkaan ja yrityksen välille. Kaikki viisi haastateltavaa toivat esille palveluiden saatavuuteen liittyen helpon saatavuuden ja helppokäyttöisyyden. Haastateltavat mainitsivat myös, että digitaalinen liiketoimintamalli tulisi mahdollistaa palvelun käytön milloin tahansa ja ilman paikk rajoitteita.

Kaksi haastateltavaa kuvaili arvon luomiseen liittyvänä piirteenä sen, että asiakkaat kykenevät näkemään eri vaihtoehtojen vaikutukset jo ennakkoon. Haastateltavat käyttivät tästä käyttöliittymän kautta saatavilla olevasta tiedosta nimitystä simulointitieto. Yleisemmin neljä haastateltavaa kuvaili, että asiakkaat voisivat käyttöliittymän kautta arvioida objektiivisesti eri toimintavaihtoehtojen vaikutuksia omaan toimintaansa. Kaikki haastateltavat näkivät, että käyttöliittymän avulla asiakkailta kyetään keräämään erilaista tietoa, jota jalostamalla kyetään tuottamaan arvoa eri asiakkaille. Haastateltavat mainitsivat yhtenä jalostamisen muotona vertailutiedon eri asiakasryhmien välillä. Tämän tekijän voidaan nähdä myös toteuttavan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä arvon syntymisen keskeistä tekijää, eli jatkuvien tunnustelujen ja kokeilujen toteuttamista. Toisaalta asiakkaat luovuttavat käytön myötä tietoa käyttöliittymän kautta, mutta samalla se mahdollistaa jalostetun tiedon saamisen takaisin yrityksen käyttöön.

Kaikkien viiden haastateltavan mukaan digitaalinen liiketoimintamalli (ml. käyttöliittymä) synnyttää läpinäkyvämpiä organisaatioita ja palveluita. Haastateltavat kuvailivat, että läpinäkyvyyden lisäämisellä voidaan konkreettisesti tarkoittaa muun muassa asiakassuosituksien ja referenssien näkyvyyttä kaikille muille asiakkaille. Haastateltavien mukaan läpinäkyvyydellä on myös organisaation asiakaslähtöisyyttä lisäävä vaikutus. Haastateltavat kuvailivat, että koska palveluiden toimittaminen ja asiakkaiden reaktiot ovat läpinäkyviä, niin samalla se lisää asiakasymmärrystä koko organisaatiossa ja muuttaa ne ajan myötä asiakaslähtöisimmiksi. Analyysin tulokset arvon luomiseen liittyen on koottu oheiseen kuvioon.

Arvon luominen: (koordinaatio, luottamus, osallistavuus, ideoiden jakaminen)	Arvo- Lupaus	Asiakkaat Runsaat lähtötiedot	Asiakassuhteet Jatkuva vuorovaikutus, luottamus	Asiakasarvo Kvantifiointi ja vakuuttaminen	Asiakasymmärrys Jatkuva tiedon kerääminen & algoritmit
	Käyttö- liittymä	Asiakasliittymä Useita kytkentöjä Helppokäyttöisyys	Arvoliittymät Verkostofasilitointi	Palvelu Fyysiset & digitaaliset elementit Tuotteistus	Sidokset Avoimet rajapinnat

Kuvio 11. Arvon luomisen analyysitulokset.

5.2.2. Arvon siirtymisen mekanismit

Teoriaosuudessa esitellyn VISOR-mallin mukaisesti arvon muuntamiseen liittyy mallin kaksi elementtiä: palvelualusta (*service platform*) ja organisoitumismalli (*organizing model*). Arvon muuntamisella El Sawy kumppaneineen tarkoittaa niitä mekanismeja, joilla luvattu arvo toteutuu käytännössä. Kuten edellisessä kappaleessa kerrottiin, niin kaikki haastateltavat kuvasivat yleisesti, että digitaaliseen liiketoimintamalliin täytyy kuulua digitaalinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Jatkuvalle vuorovaikutukselle tulisi kahden haastateltavan mukaan olla vaikutuksia myös asiakashankintaan. Heidän mukaan digitaalisen liiketoimintamallin avulla yrityksen tulisikin kyetä alentamaan asiakashankinnan kustannuksia. Yksi haastateltavista toi esille erityisesti, että digitaalisen liiketoimintamallin avulla asiakashankinnan kustannukset ovat nähtävillä. Olennaisena haastateltava näki sen, että kaikkien asiakashankintaan osallistuvien henkilöiden tulisikin kyetä näkemään kaikesta asiakashankinnasta koituvat kustannukset.

Kaikki haastateltavat toivat esille, että digitaalisessa liiketoimintamallissa arvon muuntamiseen liittyvien mekanismien tulisi olla valtaosin vakioituja. Vakioiduilla menetelmillä voi nähdä olevan vaikutuksia kustannuksiin joita syntyy kaikissa arvon muuntamisen eri vaiheissa. Tähän liittyen haastateltavat toivat esille, että sekä asiakasprojektien että kumppaniyhteistyön kustannusten tulisi olla merkittävästi alhaisemmat. Tällä on luonnollisesti merkitystä myös ansaintalogiikan kannalta, jossa yhdistyvät sekä hinnoittelu- että kustannusmalli.

Palvelualusta

VISOR-mallissa palvelualustalla tarkoitetaan keinoja jotka mahdollistavat, muokkaavat ja tukevat liiketoimintaprosessien ja eri sidosryhmien välisen yhteistyön toteutumista. Palvelualusta mahdollistaa myös arvolutapauksen muokkaamisen. Tässä osa-alueessa tulisi myös määritellä kaikki muut tarvittavat teknologiat, sekä avainresurssit joita edellytetään, jotta liiketoimintamalli voi toimia.

Haastateltavien mukaan digitaaliseen liiketoimintamalliin kuuluvalla palvelualustalla on tiettyjä yleisiä ominaisuuksia ja vaikutuksia. Kaikkien haastateltavien mukaan yksi keskeisimmistä ominaisuuksista on se, että se vähentää kasvokkain tapahtuvaa palvelua. Kuten aiemmassa kappaleessa tuli esille, niin haastateltavat eivät tarkoita tällä sitä, että fyysinen palveluelementti tulisi poistaa kokonaan. Fyysisen palveluelementin lisäksi kahden haastateltavan mukaan digitaaliseen palveluun kuuluu olennaisena osana itsepalveluelementti. Asiakkaan tulisi siis heidän mukaansa kyetä käyttämään yrityksen tarjoamia palveluita täysin itsenäisesti. Digitaalisen palvelu lisäksi palvelualustaan tulisi haastateltavien mukaan kuulua myös useita erilaisia digitaalisia myyntikanavia. Tähän liittyen olennaista on myös se, kuten edellisessä kappaleessa tuli esille, että palvelualustan kautta on nähtävillä asiakashankinnan kustannukset. Kolme haastateltavaa toi esille, että arvon muuntamisen kannalta olennaista on, että palvelualusta integroituu muihin keskeisiin tietojärjestelmiin. Näiden haastateltavien mukaan tämä mahdollistaa myös tiedon laaja-alaisen keräämisen ja digitaalisen tiedonhallinnan. Tiedon merkitys arvon luomisen ja kilpailuedun kannalta on tullut selkeästi esille aiemmissa sekä teoriaa että empiriaa käsittelevissä kappaleissa, joten tällä digitaalisella tiedonhallinnalla voidaan nähdä olevan aivan keskeinen merkitys arvon muuntamisen mekanismina.

Digitaalisen liiketoimintamallin teoreettisen viitekehyksen mukaan yritykset eivät kykene enää itsenäisesti tuottamaan arvoa asiakkailleen, vaan arvo syntyy, siirtyy ja tallentuu yhdessä asiakkaiden, kilpailijoiden, täydentävien tarjoajien ja yhteisöjen kanssa. Kolme haastateltavaa toi esille, että palvelualustaan kytkeytyvät tietojärjestelmät tulisivat olla myös kytköksissä yli organisaatorajojen. Näin ollen tietojärjestelmät sitovat

toisilleen arvoa tuottavat toimijat yhteen. Tähän liittyvänä ominaisuutena kolme haastateltavaa korostivat sitä, että palvelualustan tulisi integroitua erityisesti asiakkaan eri liiketoimintaprosesseihin. Tällä on erityinen merkitys jälleen tiedon kertymisen kannalta, koska näin yritys kykenee keräämään tietoa, joka on erityisen tärkeää sen liiketoimintaprosessien toimivuuden kannalta. Näin ollen yritys kykenee arvolupauksessaan huomioimaan hyödyt asiakkaan liiketoimintaprosessien näkökulmasta. Tämä mahdollistaa myös aiemmin esille tuodun haastateltavien näkemyksen arvolupauksen kvantifioinnin tarpeellisuudesta. Kaksi haastateltavaa toi esille tekijän palvelualustaan kuuluvan tekijän, joka on kytkennän muodostaminen asiakasyrityksen loppuasiakkaisiin. Näin ollen yritys voi vaikuttaa asiakasyrityksen kykyyn muodostaa arvolupaus asiakkaan omille asiakkaille.

Toimintamalli

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti toimintamalli määrittelee sen, kuinka yritys tai yhteistyökumppanit organisoivat liiketoimintaprosessit, arvoketjun ja yhteistyöverkoston, jotta tuotteet ja palvelut voidaan toimittaa tehokkaasti. Kaikki haastateltavat toivat yleisenä toimintamalliin liittyvä tekijänä esille sen, että sen tulisi kytkeytyä myös kumppaneiden liiketoimintamalleihin. Samassa yhteydessä kaikki haastateltavat korostivat teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, että yrityksellä olisi oltava merkittävästi enemmän kumppaneita, kuin perinteisesti on nähty tarpeelliseksi. Tämän voi nähdä johtuvan ainakin osittain teoriaosuudessa esitetystä näkemyksestä, jonka mukaan digitaaliset liiketoimintaekosysteemit eivät koskaan saavuta niin sanottua tasapainotilaa. Sen mukaan radikaalit muutokset johtavat usein uusiin vaikeasti ennustettaviin muutoksiin toimintaympäristöissä ja sen toimijoiden rooleissa. Haastateltavista kolme korosti erityisesti arvosysteemin eri roolien merkitystä. Heidän näkemyksen mukaan on hyvin vaikeata ennustaa kuka tai mikä kumppani on tulevaisuudessa erityisen arvokas ja tämän vuoksi kumppaneita tarvitaan jo lähtökohtaisesti merkittävästi enemmän. Kaikki haastateltavat korostivat kumppaneiden määrän lisäksi myös sitä, että yritys tarvitsee myös täysin uudenlaisia kumppanuuksia.

Kolme haastateltavaa toi myös esille, että digitaaliseen liiketoimintamalliin kuuluva toimintamalli tulee sisältää digitaaliset liiketoimintaprosessit. Liiketoimintaprosessien lisäksi myös valtaosa yrityksen operaatioista tulisi toimia digitaalisesti. Haastateltavat kokivat, että näillä tekijöillä on erityisesti merkittävä vaikutus yrityksen sisäiseen tehokkuuteen. Sisäisen tehokkuuden näkökulmasta haastateltavat toivat esille kaksi toimintamalliin liittyvää mekanismia, joista toinen on resurssien allokointi ja toinen paikkariippumattomuus. Resurssien allokoinnilla tarkoitettiin automatisoituja mekanismeja joiden avulla kyetään löytämään paras mahdollinen resurssi suoritettavaan tehtävään. Tässä yhteydessä ei tarkoiteta ainoastaan osaamisen näkökulmasta, vaan myös esimerkiksi käytettävyyden näkökulmasta, johon haastateltavien korostama paikkariippumattomuuskin liittyy. Sillä voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus resurssien joustavampaan ja nopeampaan käyttöön. Teoriaosuudessa korostettiin avoimen ja monimuotoisen yhteistyön merkitystä. Monimuotoisuuteen voi kuulua myös yhteistyö keskenään kilpailevien yritysten välillä, jolloin organisaatioiden rajat ovat yhä vaikeammin hahmotettavissa. Samalla organisaatiot muodostuvat yhä kevyemmiksi ja ne saavat verkostomaisia muotoja. Näin ollen empirian voidaan nähdä tukevan kyseistä teoriaa.

Teoriassa korostettiin myös tuotekehityksen uudistumista, kun toimitaan digitaalisen liiketoimintamallin muodossa. Teorian mukaan tuotekehitys ja innovointi muuttuvat yhä avoimemmaksi. Teoriassa tunnistettiin niin sanotut ammattikuluttajat, jotka osallistuvat yhä enemmän tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen osana normaalia kuluttamista. Neljä haastateltavaa korostivat myös digitaalisten liiketoimintamallien vaikutuksia tuotekehitykseen, joka toimintona voidaan nähdä kuuluvaksi yrityksen toimintamalliin. Haastateltavat kokivat, että tämä tulee tarjoamaan aivan uusia mahdollisuuksia tuotekehitykseen, joka on perinteisesti ollut melko pienen henkilöstöryhmän vastuulla.

”Kaksi yritystä voi paitsi tehdä kaupankäyntiä digitaalisesti ja verkon yli, niin ne voi tehdä myös yhteistä tuotekehitystä.”

Kuten edellinen yhden haastateltavan kommentti kuvastaa, niin tuotekehityksen muutokset eivät liity ainoastaan yrityksen sisäisiin toimintoihin, vaan suurin muutos

liittyy tuotekehityksen avautumiseen myös yrityksen ulkopuolelle. Kuten aiemmin teoriassa sekä empiriassa tuotiin esille, niin digitaaliset liiketoimintamallit lisäävät läpinäkyvyyttä yrityksen prosessien toimivuuteen. Samalla avautuu myös näkymä tuotekehitykseen ja myös yrityksen ulkopuolelta on mahdollista osallistua siihen. Neljä haastateltavaa toi esille, että myös asiantuntijapalveluiden tuottamisessa tultaisiin tulevaisuudessa siirtymään yhä enemmän suurten massojen yhteiskehittämiseen. Yhteiskehittäminen tarkoittaa näiden haastateltavien mukaan sitä, että ihmiset osallistuvat myös tuotteiden ja palveluiden testaamiseen ennen niiden varsinaista julkaisua. Arvon siirtymiseen liittyvät tulokset on koottu oheiseen kuvioon.



Kuvio 12. Arvon siirtymisen analyysitulokset.

5.2.3. Ansaintalogiikan mekanismit

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti arvon luomisen ja ansainnan luomisen keskeisimpänä erona voidaan pitää sitä, että arvon luominen liittyy asiakkaille syntyvään arvoon ja ansainta liittyy omistajille syntyvään arvoon. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti on myös tärkeää erottaa ansaintalogiikka ja ansaintamalli. Ansaintalogiikka kertoo sen, kuinka yritys luo liikevaihtoa. Ansaintamalli on laajempi kokonaisuus jossa on kuvattuna kaikki ne kassavirrat, jotka tuovat yritykselle liikevaihtoa, sekä kaikki yrityksen eri kulut.

Teoriaosuudessa tuotiin esille, että maksuhalukkuus voi vaihdella hyvinkin paljon eri asiakasryhmien välillä ja nämä tekijät yrityksen tulisi kyetä huomioimaan omassa

hinnoittelussaan ja näin ollen luomaan vaihtoehtoisia hinnoittelumalleja. Neljä haastateltavaa toi digitaaliseen liiketoimintamalliin kuuluva ominaisuutena esillä tämän vastaaman tekijän. Heidän mukaansa digitaalisen liiketoimintamallin avulla yrityksen tulisi kyetä luomaan useita erilaisia tapoja luoda ansaintaa. Kaikki haastateltavat kokivat yleisemmin ansaintaan liittyen, että digitaalisen liiketoimintamallin avulla yritykset kykenevät luomaan täysin uudenlaisia tapoja luoda ansaintaa. Teoreettisessa viitekehyksessä konsultoinnille tunnistettiin kolme keskeistä tapaa luoda ansaintaa. Nämä kolme eri tapaa olivat projektiperusteinen, arvoperusteinen ja ratkaisuperusteinen malli. Projektiperusteisessa mallissa konsultointiyrityksen liikevaihto muodostuu tehdyn työmäärän mukaisesti. Arvoperusteisessa mallissa ansainta perustuu työn lopputulokseen ja ratkaisuperusteisessa mallissa prosessit mukautuvat asiakasprojektin mukaisesti ja ansainta on sidottu näihin asiakaskohtaisiin ratkaisuihin. Kolme haastateltavaa toivat esille ansaintaan liittyvänä piirteenä sen, että tarjoaman tulisi olla tuotteistetumpaa. Kaikki haastateltavat korostivat kuitenkin, että palveluiden tulisi skaalautua huomattavasti aiempaa helpommin. Tuotteistuksella tarkoitettiin erityisesti työkaluja, joita asiakastyössä käytetään.

”Konsultointihan ei perinteisesti toistu koskaan aivan samanlaisena, joten sitä itse palvelua voi olla vaikea tuotteistaa mutta ne käytettävät työkalut voidaan tuotteistaa ja niitä on sitten tarjolla siellä digitaalisessa ympäristössä kymmeniä.”

Skaalautuvuudella haastateltavat tarkoittivat sitä, että palvelut ovat monen eri asiakkaan käytettävissä ilman, että yritysten tulisi käyttää omia resurssejaan palveluiden tavoittamiseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä korostui myös konsultointiliiketoiminnan projektiluonne. Kaikki haastateltavat toivat esille, että digitaalisessa liiketoimintamallissa ansainta tulisi perustua enemmän jatkuvien palveluiden tarjoamiseen. Jatkuvilla palveluilla tarkoitettiin sitä, että ne ovat ajallisesti yksittäisiä projekteja pidempiä ja lähtökohtaisesti palvelua tuotetaan toistaiseksi voimassaolevana. Näin ollen palvelulla ei ole sen alkaessa sovittuna tiettyä päättymispäivää. Kaksi haastateltavaa toi myös esille, että maksettu kokonaishinta voi koostua useista pienistä kertakorvauksista, joita syntyy palvelun käytön aikana.

Toisena vaihtoehtona kaksi haastateltavaa näkijät mallin, jossa asiakkaan maksavat palvelun käyttöoikeudesta, jolloin kyseessä olisi suurempi säännöllisesti toistuva korvaus. Tässä yhteydessä haastateltavat puhuivat palvelulisenssistä, jolla he viittasivat palvelun käyttöoikeuden hankintaan.

Haastateltavat toivat myös esille tekijöitä joista ansainta voisi digitaalisessa liiketoimintamallissa muodostua ja mistä asiakas maksaisi. Yhtenä tekijänä kaikki haastateltavat mainitsivat jalostetun tiedon. Asiakas maksaisi siitä, että sillä on pääsy tietoon ja maksetun hinnan suuruus määräytyisi tiedon jalostusasteen mukaisesti. Toisena hinnoittelutekijänä kaikki haastateltavat mainitsivat myös teorettisessa viitekehyksessä esille tulleen arvoperusteisen hinnoittelun. Hinnoittelumalli on teorian mukainen, mutta käytännössä haastateltavat näkivät sen huomattavasti houkuttelevampana, koska tulosten todentaminen on digitaalisella liiketoimintamallilla toimittaessa todenmukaisempaa ja helpompaa, kuten oheinen kommentti kuvastaa.

”Aika monessa arvokeskustelussa on ollut, että luvataan kyllä arvoa, mutta ei kuitenkaan oikeasti luvata. Tavallaan vain ehdotetaan arvoa, mutta ei luvata.”

Teoriaosuudessa esille nousi myös uudempia ansaintamalleja, kuten verkoston käyttöön perustuvat mallit. Haastateltavat eivät korostaneet omissa kuvailuissaan tämän kaltaisia hinnoittelumalleja.

Digitaalisen liiketoimintamalliin rakentamiseen liittyvä tekijänä kaikki haastateltavat toivat esille ansaintalogiikan selkeyden. Yhden haastateltavan mukaan, yrityksen toiminnan alkuvaiheessa ansaintalogiikka saattaa usein olla melko epäselvä. Haastateltavan mukaan kuluttajaliiketoiminnassa tämä ei haittaa merkittävästi, koska yritys voi saada rahoitusta suureen käyttäjämäärän perusteella ja näin se saa aikaa ansaintamallin löytämiseen. Yritysten välisessä liiketoiminnassa ansaintalogiikka tulisi haastateltavan mukaan kuitenkin löytää melko nopeasti. Yleisimmät arvon kiinnittämiseen liittyvät analyysitulokset on koottu oheiseen kuvioon.



Kuvio 13. Arvo tuloksena analyysitulokset.

5.3. Digitaalisen liiketoimintamallin vaikutukset ja hyödyt

Yrityksen kasvun kannalta merkittävänä tekijänä neljä haastateltavaa korosti sitä, että digitaalinen liiketoimintamalli voi toimia optimaalisesti ainoastaan jo digitalisoituneilla markkinoilla. Heidän mukaansa innovatiivinenkaan liiketoimintamalli ei takaa kasvua, jos markkinoiden digitalisoituminen on alhaisella tasolla. Nämä neljä haastateltavaa kertoivat, että markkinoiden korkea digitalisoituminen mahdollistaa ylipäänsä optimaalisemman verkostoyhteistyön ja verkoston keskinäisen vuorovaikutuksen. Kaikki haastateltavat kertoivat kommunikaation lisääntymisestä digitaalisen liiketoimintamallin seurauksena. Lisääntyneen kommunikaation seurauksena luottamus toimijoiden välillä kasvaa, joka taas helpottaa yhteistyötä ja muodostaa näin merkittävän hyötytekijän digitaalisen liiketoimintamallin käytölle.

”Mutta sitten taas tämmöinen verkottunut systeemi, niin sinulla on paljon kommunikaatiota ja pystyt luottamaan myös semmoisiin toimijoihin jotka ei ole sinulle tuttuja.”

Teoriaosuudessa kuvailtiin digitaalinen liiketoimintamalli Lexis-Nexis, joka jakautui kolmeen eri osa-alueeseen: alustaan, kokemukseen ja sisältöön. Sisällön osalta malliin kuuluivat sellaiset palvelut, jotka voidaan hyvin toteuttaa ilman ihmiskontaktia, kuten erilaiset kyselyt ja arviot. Kun haastateltavia pyydettiin pohtimaan konsultointipalveluiden ja digitaalisen liiketoimintamallin yhdistämistä, niin kolme haastateltavaa nosti esille erilaisten arviointimallien ja verkkokyselyiden tarjoamisen, sekä niiden pohjalta muodostettavan vertailutiedon tuottamisen. Kaikki haastateltavat toivat esille sen, että digitaalinen liiketoimintamalli voi myös perustua vahvaan

alustaosaamiseen. Esimerkkinä yksi haastateltavista käytti ajatusmallia, jossa digitaalinen liiketoimintamallin avulla yritys tuottaisi ainoastaan verkostofasilitointia.

”Musta se on aika mielenkiintoinen ajatus, että sulla olisi huipputyyppejä ja sitten vaan fasilitoisit niitä. Se vaatisi totta kai vähän älykkäämpää fasilitointia. Ajatellaan, että meillä on 20 000 ihan huippua. Sitten me ymmärretään asiakastarve ja me katotaan erityisesti siihen ansioituneita kavereita ympäri maailmaa ja kysytään heidän näkemystään.”

Tässä ajatusmallissa yritys ei hänen mukaan itse tuottaisi varsinaista sisältöä lainkaan, vaan arvo ja ansainta muodostettaisiin verkoston eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen seurauksena.

Kolme haastateltavista korostivat myös sitä, että digitaalisen liiketoimintamallien myötä kommunikointi ja vuorovaikutus muuttuvat ilmaisiksi. Tämä vaikuttaa heidän mielestään siihen, että asiakasvuorovaikutuksesta tulee jatkuvaa. Tulevaisuudessa onkin oletettavaa, että yritykset siirtyvät haastateltavien mukaan tuottamaan jatkuvia palveluita, eikä yksittäisiä projekteja.

”Yritykset siirtyvät semmoisesta tuote- ja projektiliiketoiminnasta tuollaiseen jatkuvan palvelun liiketoimintaan.”

Kaikki haastateltavat toivat yleisemmin esille tiedon merkityksen. Digitaalisen liiketoimintamallin avulla luotava kilpailuetu tulee perustumaan heidän mukaansa tietoon ja erityisesti kykyyn jalostaa tietoa, joka siirtyy yrityksen käyttöön. Kaikki haastateltavat kertoivat, että ensiarvoisen arvokasta on asiakkaisiin liittyvän tiedon kerääminen, koska sen avulla kyetään tunnistamaan asiakkaiden olemassa olevia ja kehittyviä tarpeita. Yksi haastateltavista toi myös esille sen, että digitaalinen liiketoimintamalli edellyttää hyvin runsasta loppukäyttäjämäärää. Haastateltavan mukaan tämä edellytys liittyy myös tiivistii lähtötietojen ja tietojen keräämiseen ylipäänsä, joka lisääntyy käyttäjämäärän lisääntyessä. Kaikki haastateltavat korostivat ylipäänsä tiedon analysoinnin merkitystä kilpailuedun lähteenä. Heidän mukaansa tiedon analysoinnin myötä yrityksen

liiketoimintamalliin voi syntyä sellainen elementti, joka on vaikeaa kopioida muiden toimijoiden toimesta. Käytännössä tämä voi haastateltavien mukaan tarkoittaa algoritmien käyttämistä tiedon analysoinnissa. Haastateltavien näkemyksiä arvon luomisen ja ansainnan mekanismeista käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavissa kappaleissa.

Haastateltavista neljä toi esille yhtenä digitaalisen liiketoimintamallin merkittävimpänä hyötynä sen, että niiden avulla yritykset kykenevät luomaan todella merkittävää uutta kasvua. Todella merkittävällä kasvulla he tarkoittivat kymmenien prosenttien vuosittaista kasvua. Heidän mukaan tällaiset kasvuluvut ovat mahdollisia, koska digitaalisia palveluita voidaan skaalata markkinoille ilman, että yrityksen tulisi samanaikaisesti investoida sen resursseihin. Kaikkien haastateltavien mukaan digitaaliset liiketoimintamallit ovatkin erityisesti kasvumalleja ja linkittyvät näin ollen keinoiksi toteuttaa erilaisia kasvustrategioita.

Kolme haastateltavaa toi myös esille digitaalisen liiketoimintamallin synnyttämät imagohyödyt.

”Työnantajat haluavat olla houkuttelevia työnantajia. Siihen sisältyy hyvä viesti, kun asioita tehdään modernilla palvelulla.”

Näiden kolmen haastateltavan mukaan imagohyödyt liittyvät olennaisesti digitaalisten liiketoimintamallien ajankohtaisuuteen ja suureen näkyvyyteen julkisessa keskustelussa. Edelläkävijäyritykset saavat julkisuudessa huomattavan paljon näkyvyyttä, joka lisää haastateltavien mukaan yrityksen imagoa asiakkaiden sekä mahdollisten työnhakijoiden mielikuvissa. Teoreettisessa viitekehyksessä korostettiin, että konsultointiyrityksen menestyminen on aina ollut hyvin riippuvainen brändiuskottavuudesta ja suosittelijoista.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

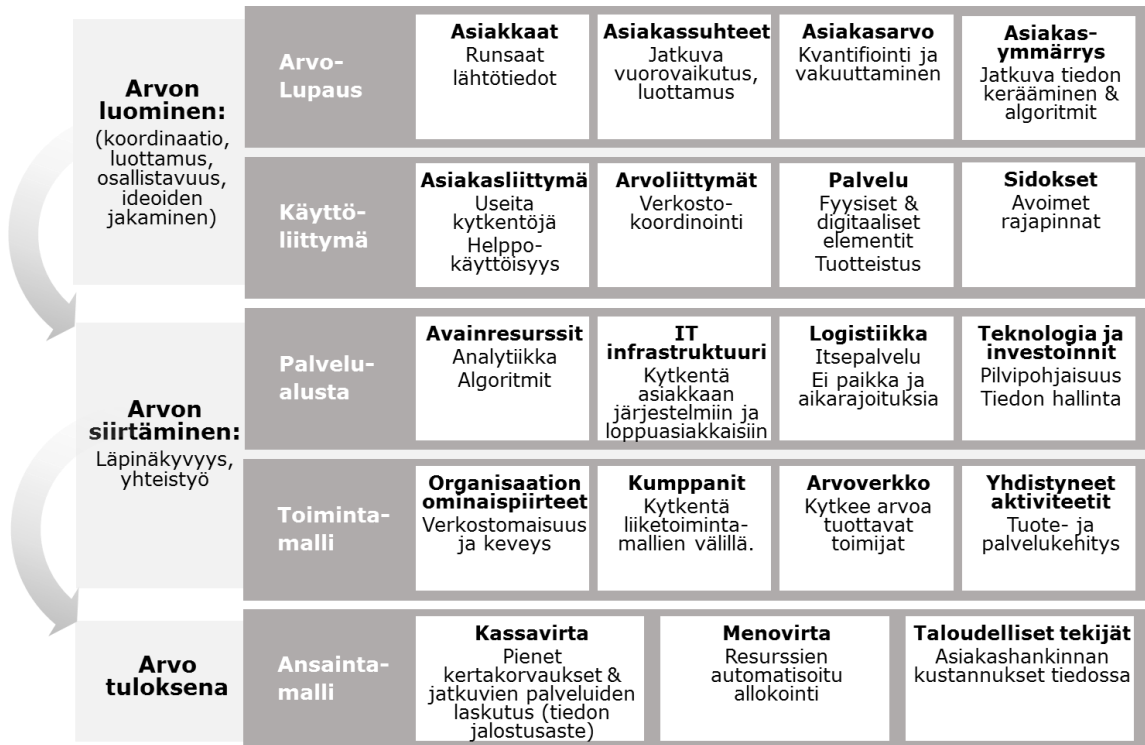
Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen on johdon konsultointipalveluita tarjoavan yrityksen digitaalinen liiketoimintamalli. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin liiketoimintamallin yleisiä määrittely- ja jäsennostapoja. Näiden määritelmien pohjalta käsiteltiin kaksi liiketoimintamallin viitekehystä, jotka olivat Osterwalderin ym. (2010) liiketoimintamalli sekä Gassmannin ym. (2014) liiketoimintamalli. Teoriaosuudessa liiketoimintamallin keskeisimmäksi tehtäväksi tunnistettiin, että malli määrittelee kuinka yritys luo, siirtää ja kiinnittää arvoa. Arvon siirtyminen liittyy yrityksen niihin mekanismeihin, jotka ovat välttämättömiä toteuttaa, jotta arvon luomisen ja ansainnan periaatteet toteutuvat (taulukko 1). Teoriaosuudessa tunnistettiin myös kolme konsultoinnin nykyisen liiketoimintamallin päätyyppiä, jotka olivat ratkaisumalli, arvomalli ja verkostomalli (Christensen ym. 2013: 114).

Teoriaosiossa tunnistettiin myös kaksi digitaalisen liiketoimintamallin viitekehystä, jotka olivat VISOR-liiketoimintamalli (El Sawy ym. 2013) sekä Lexis-Nexis-liiketoimintamalli (Weill ym. 2013). Teoriaosuudessa käsiteltiin myös yleisiä arvon luomisen ja ansainnan mekanismeja, kun yritykset toimivat digitaalisessa liiketoimintaympäristössä. Tutkimuksen empirian perusteella digitaalisen liiketoimintamallin teoreettinen viitekehys kyettiin täsmentämään ja kuvaamaan digitaalisen liiketoimintamallin periaatteita liikkeenjohdon konsultointipalveluiden näkökulmasta.

6.1. Vaikutukset konsultoinnin liiketoimintamalliin

Teoreettisen viitekehysten mukaisesti tutkimuksessa tunnistettiin digitaalisen liiketoimintamallin kuvauksia, joista parhaiten liikkeenjohdon konsultointiin sopi VISOR – malli. Tutkimusten tulosten perusteella El Sawyn ym. (2013) laatima VISOR – malli kyettiin täydentämään liikkeenjohdon konsultoinnin digitaalisiksi liiketoimintamallikuvaukseksi. Tulosten tulkinta ja synteesi noudattavat liiketoimintamallin jäsennostä, jonka mukaisesti sen eri osa-alueet jakautuvat arvon

luomisen, arvon siirtämisen ja arvon kiinnittämisen osa-alueisiin. Tulosten perusteella digitaalisen liiketoimintamallin eri osa-alueita kyettiin täydentämään. Täydentynyt digitaalinen liiketoimintamalli on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14. Täydentynyt konsultoinnin digitaalinen liiketoimintamalli.

Digitaalisen liiketoimintamallin kehittäminen

Tuloksissa nousi selkeästi esille yrityksen tarve kytkeytyä laajempiin arvoverkostoihin ja liiketoimintaekosysteemeihin. Tämä näkökulma korostui selvästi myös teoriaosuudessa. El Sawyn ym. (2013) mukaan liiketoimintamallin kuvauksen pohjana tulisi toimia liiketoimintaekosysteemi, koska digitaalisessa ympäristössä toimittaessa kaikki tuotteet ja palvelut tuotetaan eri yritysten muodostamassa arvoverkostossa (2013: 4). Syvertsenin ym. (2012) mukaan tällä on vaikutuksia muun muassa konsultointiyriyten organisoitumismalleihin, joka tarkoittaa siirtymistä verkostomaisiin organisoitumismalleihin (2012: 22).

Menestyvän liiketoimintamallin taustalla tulisi näin ollen olla vahva ymmärrys siitä millaisen ekosysteemiin yritys kuuluu. Tällöin merkityksellistä yrityksen menestymisen kannalta on myös tunnistaa sellaiset ekosysteemille merkitykselliset roolit, joissa yrityksellä olisi vahva asema suhteessa muihin ekosysteemin toimijoihin. Perinteisemmät liiketoimintamallit eivät ole korostaneet ekosysteemin merkitystä liiketoimintamallin muodostamisessa. Ympäristötekijät ovat toki aina olleet merkityksellisiä, mutta ekosysteeminäkökulmassa korostuvat dynaamisuus ja teknologioiden vaikutus nopeasti muuttuviin rooleihin. Aiemmin yritys kykeni vaikuttamaan itse merkittävästi arvoketjun toimivuuteen, mutta digitaalisten liiketoimintamallien myötä yritykset ovat myös liikkeenjohdon konsultointialalla huomattavasti herkempiä kilpailutilanteiden muutoksille. Tämän vuoksi konsultointiyrityksen tulisi jatkuvasti arvioida liiketoimintaekosysteemin kehittymistä ja omaa rooliaan osana ekosysteemiä.

Toinen lähtökohtainen tekijä on, että konsultointiyrityksen liiketoimintamallilla tulisi olla hyvin selkeä strateginen kytkentä. Yritykselle on tärkeää valita liiketoimintamallin kehittämisen suunta ja tavat suhteessa sen strategiaan. (Berman ym. 2013: 18). Yrityksen tulisi erityisesti tehdä selkeä valinta liiketoimintamallinsa yleiseen luonteeseen liittyen, eli onko liiketoimintamalli erityisesti tehokkuutta synnyttävä malli vai pyritäänkö mallin kautta luomaan kasvua. Tämä valinta on merkityksellinen siitä syystä, että liiketoimintamallin ero osa-alueisiin kuuluvat mekanismit poikkeavat hyvinkin merkittävästi kasvu- ja kannattavuustavoitteiden välillä. Kasvun kannalta olennaista on myös konsultointiyrityksen rooli ekosysteemissä. Merkittävät kasvumahdollisuudet piilevätkin siinä, että yritys kykenee tunkeutumaan muiden toimialojen arvosteemiin (Keen ym, 2013: 643).

Arvon luominen

Täydentyneessä liiketoimintamallissa liiketoimintamallin eri elementit jakaantuvat arvon luomisen, arvon siirtämisen ja arvon kiinnittämisen kokonaisuuksiin. Arvon luomisen yleisinä periaatteina voidaan pitää koordinaatiota, luottamusta, osallistavuutta ja ideoiden jakamista. Arvo onkin ennen kaikkea valintojen ja vaihtoehtojen vapautta (Keen ym.

2013: 643). Myös El Sawy ym. (2013) mukaan arvon syntymisen mekanismit ovat muuttuneet. Heidän mukaansa yritys ei kykene enää itsenäisesti tuottamaan arvoa asiakkailleen, vaan arvo syntyy, siirtyy ja tallentuu yhdessä asiakkaiden, kilpailijoiden, täydentävien tarjoajien ja yhteisöjen kanssa. (El Sawy ym. 2013: 4). Koordinaatiolla tarkoitetaan sitä, että arvon luomiseen ja syntymiseen vaikuttaa olennaisesti kyky saattaa eri toimijoita yhteen ja tekijät, joiden avulla asioita saadaan vietyä eteenpäin. Näin ollen konsultoinnin digitaalinen liiketoimintamalli tulisi aina sisältää liiketoimintaekosysteemin välistä koordinaatiota synnyttäviä tai vahvistavia tekijöitä. Christensenin ym. (2014) mukaan arvon luominen perustuukin verkoston yhteistyöhön (Christensen ym. 2013: 114).

Liikkeenjohdon konsultointi on aina perustunut vahvaan luottamukseen tuottaa niitä palveluita ja ratkaisuja joita asiakas tarvitsee. Aiemmin luottamus on perustunut hyvin paljon konsultointiyrityksen brändiin, mutta uusien digitaalisten liiketoimintamallien avulla myös nuoret konsultointiyritykset kykenevät kilpailemaan vanhempien yritysten kanssa tasaväkisemmin. Konsultoinnin uudessa liiketoimintamallissa korostuu edelleen tiedon merkitys arvon luomisen ja ansainnan lähtökohtana. Kilpailukykyinen konsultoinnin liiketoimintamalli näyttäisi olevan sellainen, joka kykenee jolloin uudella ja merkityksellä tavalla tuottamaan tietoa tai siirtämään sen ihmisten käyttöön. El Sawyn ym. (2013) mukaan palveluiden kehittäminen perustuu yhä enemmän käytöstä kerättävään tietoon ja sen analysointiin, jolloin yritykseltä edellytetään jatkuvaa tunnustelua ja kokeilua jonka perusteella tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia voidaan jatkuvasti kehittää (El Sawy ym 2013: 10). Näin ollen voi liiketoimintamalleista, joiden keskeinen tarkoitus ja tavoite on parantaa tiedon virtaamista yksilöiden ja yhteisöjen keskuudessa. Weilin ym. (2013) mukaan asiakastiedosta pitäisikin tulla yrityksen yhteinen resurssi, joka ei ole enää vain harvojen osastojen saatavilla (Weill ym. 2013: 72).

Konsultointiyrityksen menestymisen kannalta kriittinen kysymys on se millainen on yrityksen käytössä oleva tietopohja. Tietopohjan hyödyntämisessä konsultoinnin digitaalisessa liiketoimintamallissa korostuukin selkeästi yhteistyön merkitys ja voima. Aiemmin konsultoinnin liiketoimintamallit ovat perustuneet enemmän

konsultointiyrityksen sisäisiin resursseihin ja niitä on pidetty yrityksen keskeisimpinä kilpailutekijöinä.

Digitaalisessa liiketoimintamallissa korostuvat laaja kumppaneiden käyttö ja konsultointiyrityksen käytössä olevat ulkopuoliset resurssit. Uusia kumppaneita konsultointiyrityksen tulisi löytää sekä arvon luomiseen liittyvien mekanismien alkupäähän että arvon siirtämiseen liittyviin toimintoihin. Etenkin arvon luomisen näkökulmasta arvioiden, konsultointiyritys voi saada merkittävää kilpailuetua, mikäli se kykenee muodostamaan uusia ja erilaisia tiedon tuottamisen ja siirtämisen tapoja. Tietopohjan laajentamiseen liittyy myös avoimempi yhteistyö ja uudessa liiketoimintamallissa näkyvä avoimiin rajapintoihin kuuluva tiedon hallinta. Jotta jalostusastetta kyetään syventämään, niin tämä tarkoittaa sitä, että konsultointiyrityksen käytössä olevaan tiedon jalostamiseen täytyy osallistua huomattavasti laajempi joukko ihmisiä, kuin ainoastaan yrityksen sisäiset resurssit. Tämä vaatimus merkitsee avoimien tietokantojen lisäksi käyttöliittymien merkitystä asiakasvuorovaikutuksen luomisessa.

Arvon luomiseen ja käyttöliittymän ominaisuuksiin liittyy myös olennaisesti digitaalinen asiakaskokemus. Aiemmin kasvokkain tapahtuva palvelu, sekä taustalla tehtävä asiantuntijatyö tulee siirtymään digitaalisiin ympäristöihin, joka lisää asiakaskokemuksen laaja-alaista huomioimista. Asiakaskokemuksen tulisi olla myös saumaton kanavasta riippumatta, eli konsultointiyrityksen tulisi kyetä tuottamaan vastaava kokemus sekä fyysisissä että digitaalisissa palveluympäristöissä. Tulokset tukevat El Sawyn ym. (2013) omia tutkimustuloksia, joiden mukaisesti merkittävimpiä arvon syntymiseen vaikuttavia tekijöitä on kolme kokonaisuutta: asiakaskokemuksen voima, arvon yhteisluominen ja sensoreiden synnyttämään tietoon pohjautuva analytiikka (El Sawy ym. 2013: 4).

Arvon siirtäminen

Weilin (2013) mukaan myös yritysasiakkaat haluavat tulevaisuudessa suorittaa nopeita ja kiireellisiä tehtäviä kannettavilla laitteillaan. Näiden tehtävien tarkoituksena voi olla esimerkiksi tietojen oikeellisuuden tarkastaminen (Weill ym. 2013: 73). Digitaalisen liiketoimintamallit tulevat tutkimuksen tuloksien mukaisesti lisäämään palveluiden

toimittamiseen liittyvää seurattavuutta ja läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyyden lisääntyminen tarkoittaa sitä, että asiakkaat kykenevät tekemään ostopäätöksiä perustuen juuri heille toimitettavaan palveluun, eikä arvioimaan palvelun soveltuvuutta muiden asiakkaiden suositusten perusteella. Arvon siirtämisen yleiset periaatteet konsultoinnin uudessa digitaalisessa liiketoimintamallissa näyttäisivät olevan läpinäkyvyys ja yhteistyö. Konsultointiyrityksen palveluiden ja projektien toimittamisen mekanismit tulisivat olla huomattavasti aiempaa läpinäkyvimpiä asiakkaille. Asiakkaiden tulisi olla mahdollista tarkastella työskentelyä monessa eri vaiheessa eikä ainoastaan työn lopputuloksia. Tämä on mahdollista, jos yrityksen liiketoimintamalliin kuuluu palvelualustan käyttö. Palvelualustan käytöllä asiakas voisi muun muassa osallistua aktiivisesti resurssien valitsemiseen ja käyttämiseen. Palvelualustalla asiakas voisi muun muassa seurata projektien etenemistä ja näin vaikuttaa työn lopputulokseen jo aikaisessa vaiheessa. Syvertsenin ym. (2012) näkemys konsultointialan muuttumisesta läpinäkyvämmäksi näyttäisi toteutuvan tulevaisuudessa, kun konsultointiyritykset ottavat käyttöön uusia teknologioita.

Digitaalisessa liiketoimintamallissa konsultointiyrityksen avainresursseiksi muodostuvat analytiikkaan liittyvät osaamiset. Kuten on tullut esille, niin varsinainen kilpailuetu synnytetään analytiikan avulla. Kilpailukykyinen liiketoimintamalli on myös kytkeytynyt asiakkaan prosesseihin ja järjestelmiin, jotta yritys kykenee jatkuvasti hankkimaan asiakkaisiin liittyvää olennaista tietoa. Bermanin mukaa tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaaseen on yhteys kaikkien liiketoiminnan eri aktiviteettien aikana (Berman 2012: 21). Jotta tämä on mahdollista, niin voisi olettaa, että asiakasprojektien tulee olla merkittävästi aiempia konsultointiprojekteja pidempiä, jotta tällainen liittyminen on mahdollista. Toisaalta tämän voi nähdä myös keinona pidentää asiakasprojekteja. Tuloksissa korostuivat myös pilvipohjaisten palveluiden merkitys, jolloin konsultointiyritykselle muodostuu vaatimus uudenlaisesta teknologiaosaamisesta.

Tiedon analysoinnin ja sen jalostamisen vuoksi keskeiseksi kysymykseksi muodostuvat tiedon omistamiseen liittyvät kysymykset. Tiedon omistaminen mahdollistaa tiedon jalostamisen asiakkaan tarpeisiin vastaavaksi. Aiemmin konsultointipalveluiden toimittaminen on ollut hyvin henkilösidonnaista. Uudessa konsultoinnin

liiketoimintamallissa tulisi olla mukana myös itsepalveluelementti. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että asiakkaat voisivat ottaa itsenäisesti käyttöön tiettyjä työkaluja, kuten arvioinnit, ilman konsultin läsnäoloa. Tuote- ja palvelukehityksessä konsultointiyrityksen tulisi aiempaa enemmän toteuttaa yhteiskehittämisen periaatteita. Kehittämiseen tulisi osallistua asiakkaiden lisäksi myös yhteistyökumppaneita. Myös Weill ym. (2013) näkivät merkitykselliseksi, että asiakkaat osallistuisivat sisällön luomiseen (Weill ym. 2013: 74). Erityisen tärkeää olisi kytkeä kehitykseen asiakasyritysten asiakkaat, koska silloin konsultointiyritykselle kertyy arvokasta tietoa loppuasiakkaista. Yrityksen eri toimintojen kytkeytymien toisiinsa ja asiakkaaseen oli myös Bermanin (2012) mukaan erityisen tärkeää, jotta digitaalisen liiketoimintamalli voisi toimia optimaalisesti (Berman 2012: 17). Näin ollen voisi ajatella, että tulevaisuudessa yksi yritysjohton keskeisimpiä tehtäviä tulee olevaan organisaation sisäistä ja ulkoista yhteistyötä rajoittavien tekijöiden poistaminen. Konsultointiyritykset ovat olleet aiemmin hyvin hierarkkisia. Konsultoinnin uudessa liiketoimintamallissa organisaation tulisi olla kevyt ja matala, jotta yritys kykenee reagoimaan nopeammin muuttuviin asiakastarpeisiin ja hyödyntämään juuri kyseiseen tilanteeseen parhaiten sopivia resursseja. Hierarkian poistaminen on myös keskeinen tekijä uusien yhteistyömuotojen mahdollistamiseksi.

Arvon kiinnittäminen

Konsultoinnin liiketoimintamallin kolmantena kokonaisuutena on arvo tuloksena, eli ansaintamalli. Aiemmin hinnoittelu ja laskutus ovat perustuneet konsulttien tekemään työhön ja siihen käytettyyn aikaan. Uudessa liiketoimintamallissa kassavirtaa pitäisi syntyä myös jatkuvista palveluista ja useista pienemmistä kertakorvauksista. Ansaintaa tulisi kyetä luomaan myös ilman konsultoinnin käyttämää aikaa, jolla voi nähdä olevan merkittävä vaikutus konsultointiyrityksen kannattavuuteen, koska tällaisten palveluiden tuottamiseen ei liity palkkakustannuksia. Tällaisia palveluita voisi hyvin olla Christensenin ym. (2013) esille tuoma verkosto-ohjaaminen, jolloin konsultointiyritys ottaisi korvauksen sopivimman asiantuntijan löytämisestä omasta arvoverkostostaan (Christensen ym. 2013: 114). Palkkakustannuksiin vaikuttaa myös organisaation verkostomaisuus, koska kaikki käytössä olevat resurssit eivät ole suorassa työsuhteessa konsultointiyrityksen kanssa. Aiemmin konsultointiyrityksen on täytynyt maksimoida

konsulttien laskutettava työ, jotta kannattavuus olisi korkealla tasolla. Tämä suuntaus tukisi myös Keenin ym. (2013) näkemystä siitä, että usein digitaalinen liiketoimintamalli perustuu siihen, ettei yritys itse omista mitään palveluita (Keen ym. 2013: 644).

Vaikutukset konsultoinnin toimialaan

Digitaalisten liiketoimintamallien seurauksena konsultointiliiketoimintaan tulee syntymään lukuisia uusia yrityksiä. Aiemmin kilpailu on keskittynyt suurten ja vahvojen brändien omaavien yritysten välille. Oletettavaa on, että myös pienemmillä yrityksillä on tulevaisuudessa suuremmat mahdollisuudet saada merkittäviä asiakastilauksia. Osasyynä tähän voidaan ainakin pitää teknologian roolin kasvua. Tämä muuttaa arvon luomisen mekanismeja, jolloin perinteinen konseptuaalinen jäsennytyö ei ole enää asiakkaille niin arvokasta, jos siinä ei ole huomioitu teknologian muodostamia mahdollisuuksia ja rajoitteita. Tämä tarkoittaa sitä, että arvon luomisen mekanismeissa tulee korostumaan konsultointiyrityksen kyky toimeenpanna uudistushankkeita organisaatioissa. Tätä samaa suuntausta tukevat Dötschin (2016) tutkimustulokset, joiden mukaisesti muutosprosessien määrä tulee organisaatioissa lisääntymään merkittävästi. Näiden prosessien toteuttamisesta ja tukemisesta voi ennustaa muodostuvan konsultointiyritysten pääasiallisia palveluita (Dötsch 2016: 304). Pelkkä konseptuaalinen osaaminen ei tulevaisuudessa tule riittämään. Konsultointialalla tullaan tulevaisuudessa näkemään myös uudenlaisia liiketoimintamalleja, jotka eroavat teoriaosuudessa esitellyistä perinteisistä liiketoimintamalleista. Oletettavasti toimialalla tullaan näkemään liiketoimintamalleja, jotka perustuvat puhtaasti arvoverkoston ohjaamiseen ja koordinointiin. Tällöin pohdittavaksi jää, onko kyseessä enää lainkaan konsultointiyritys, vai lukeutuu tällainen yritys johonkin toiseen toimialaan. Tämän vuoksi voidaan myös päätellä, että perinteinen toimiala-ajattelu ei ole enää tarkoituksenmukaista, koska toimialojen rajat tulevat hämärtyämään entistä enemmän.

Konsultointiyritysten tulisikin löytää oma paikkansa osana liiketoimintaekosysteemiä ja keskittyä vähemmän toimialan sisäiseen kilpailuun. Tämä lähestymistapa mahdollistaa todennäköisesti myös suurempien kasvutavoitteiden toteutumisen. Tämä johtopäätös perustuu siihen, että liiketoimintaekosysteemien rajat ovat laajemmat, kuin paikallisten

markkinoiden ja näin ollen konsultointiyritys voi löytää liiketoimintaa uusilta markkina-alueilta liiketoimintaekosysteemin eri osapuolien kautta. Tulevaisuudessa yrityksen menestyminen ja kasvu edellyttävät myös kokonaisvaltaisempien liiketoimintamallien käyttöä. Näissä liiketoimintamalleissa on huomioitu paremmin asiakkaalle tuotettava kokemus, sekä teknologia-alustan ominaisuudet, jonka kautta asiakas pääsee käyttämään palveluita. Pelkkä konsultointiyrityksen sisältöosaamisen ei tule enää riittämään arvon luomiseen asiakkaille, koska ne ovat tottuneet muita palveluita saadessaan erinomaiseen asiakaskokemukseen ja sujuviin digitaalisiin keinoihin saada palvelu käyttöönsä. Todennäköisesti markkinoille tulee syntymään myös konsultointiyrityksiä, jotka toimittavat palveluita ainoastaan digitaalisesti. Tällaisen yrityksen etuna on ainakin palveluiden alhaisempi hinta, sekä rajoitteiden poistuminen aikaan ja paikkaan liittyen.

Konsultointiyrityksen kasvustrategian kannalta digitaalisen liiketoimintamallin muodostaminen on aivan keskeinen keino päästä tavoitteisiin. Digitaalisen liiketoimintamallin avulla konsultointiyritys kykenee toimittamaan palveluita useammille ja suuremmille markkinoille ilman, että sen tarvitsee lisätä samassa suhteessa henkilöstöresurssejaan. Tämä on aivan keskeinen tekijä myös yrityksen ansaintamallin kannalta. Tämä mahdollistaa myös jatkuvien palveluiden tuottamisen, jolla konsultointiyritys kykenee synnyttämään jatkuvia kassavirtoja. Aiemmin konsultointiyritykselle on ollut erittäin tärkeää saavuttaa asiantuntijoilleen korkea käyttöaste, jotta se kykenee kattamaan kiinteät kustannukset, kuten palkkakustannukset. Tämä on osaltaan vaikuttanut yrityksen käytettävissä oleviin kehityspanoksiin. Varsinkin pienempien yritysten on ollut vaikeata toteuttaa jatkuvan kehittämisen periaatteita. Kun yritys voi luottaa kassaerien toteutumiseen ilman, että niihin on sidottu henkilöresursseja, niin yritys kykenee toteuttamaan pidempikestoisia kehityshankkeita. Tämä on kriittisen tärkeää, koska asiantuntijatyön onnistumisessa ja konsultointiyrityksen kilpailukyvyn kannalta kyse on paljon osaamispääoman jatkuvasta kehittämisestä.

Tiedon omistaminen on keskeisessä roolissa arvon luomisen näkökulmasta. Tämän vuoksi tiedon omistamiseen ja käyttöön liittyvät oikeudet tulevat muodostumaan hyvin kriittisiksi tekijöiksi. Konsultointiyritys käyttää palveluiden tuottamisessaan tietoa hyvin laaja-alaisesti ja kuten teoriaosuudessa tuli esille, niin konsultointiyrityksen kilpailuetu

onkin aina perustunut tietoon. Tämä tekijä tulee muuttumaan niin, että jatkossa kyky jalostaa käytössä olevaa tietoa on merkittävämpi kilpailuetu, kuin pelkkä tiedon hallussapito. Näin ollen konsultointiyritysten tulee löytää tasapaino tiedon jakamisen ja sen omistamisen välillä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että perinteisen kilpailuasetelman on muututtava ja konsultointiyritysten on alettava tekemään aiempaa laajempaa yhteistyötä myös toisten konsultointiyritysten kanssa. Oletettavaa on, että tulevaisuudessa konsultointiliiketoimintaan tulee toimijoita, jotka eivät pyri itse tuottamaan konsultointipalveluita yritysasiakkaille, vaan ne ovat erikoistuneet tiedon ja sen tarvitsijoiden ohjaamiseen ja saattamiseen yhteen. Tästä voi tehdä myös sen päätelmän, että etenkin kasvumahdollisuuksien kannalta yrityksen tulisi kuulua mahdollisimman moneen eri liiketoimintaekosysteemin ja valita kokemuksien perusteella missä ekosysteemissä se haluaa itselleen keskeisimmän roolin. Keskeisellä roolilla tarkoitetaan sitä, että mahdollisimman moni ekosysteemin eri osapuoli on oman arvon luomisen mekanismiensa suhteen riippuvainen kyseisestä yrityksestä. Mitä useampi taho on oman arvon luomisen mekanismien kannalta riippuvainen konsultointiyrityksestä, niin sitä suurempi on tämän kyseisen konsultointiyrityksen kasvupotentiaali.

Lähitulevaisuudessa nähdään useita pieniä konsultointiyrityksiä, jotka toimivat digitaalisten liiketoimintamallien mukaisesti. Näiden pienten konsultointiyritysten omistajina voi hyvinkin olla suuret ja perinteiset konsultointiyritykset, mutta tämä malli mahdollistaa uusien kokeiluiden tekemisen. Näin ollen pienillä konsultointiyrityksillä voi hyvinkin olla taustalla hyvinkin suuret resurssit joita se voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Läpinäkyvyys tulee digitaalisen liiketoimintamallien myötä lisääntymään merkittävästi, joka tarkoittaa sitä, että pienemmilläkin toimijoilla on mahdollisuus menestyä. Tähän saakka konsultointiyrityksen menestyminen on ollut ylikorostuneesti kiinni sen käytössä olevista suosituksista.

Johtopäätökset konsultointiyrityksen digitaalisesta liiketoimintamallista on koottu oheiseen SWOT-analyysiin, jossa eri johtopäätökset on jaettu vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien mukaisesti neljään eri kategoriaan. Analyysissä esille tuotavat asiat perustuvat teoriaosuudessa kuvatun perinteisen liiketoimintamallin ja tutkimuksen johtopäätöksissä esitetyn digitaalisen

liiketoimintamallin eroihin. Analyysin asiasisältö on tutkijan oma tulkinta keskeistä eroista analyysityökalun mukaisten neljän eri elementin näkökulmasta, jotka on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15. Konsultointialan digitaalisen liiketoimintamallin SWOT-analyysi.

Tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena oli selvittää, millainen on johdon konsultointipalveluita tuottavan yrityksen digitaalinen liiketoimintamalli. Tätä tavoitetta konkretisoi kaksi tutkimuskysymystä, joihin haettiin vastausta teoreettisen viitekehyksen sekä empirian luonnin avulla. Näihin kahteen tutkimuskysymykseen onnistuttiin vastamaan ja näiden avulla myös tutkimuksen tavoite saavutettiin. Tuloksiin on vaikuttanut haastateltavien henkilökohtaiset tulkinnat siitä, mistä elementeistä liiketoimintamalli koostuu. Kaikki haastateltavat näkivät kuitenkin liiketoimintamallin ydintarkoituksen hyvin samalla tavalla, joten haastateltavien yksityiskohtaisemmista digitaalisen liiketoimintamallin kuvailuista kyettiin muodostamaan synteesi.

6.2. Liikkeenjohdolliset päätelmät

Tämän tutkimuksen tulosten mukaisesti digitaalisen liiketoimintamallin määrittäminen on lähitulevaisuudessa yksi yritysjohton keskeisimpiä tehtäviä. Tulokset tarjoavat jäsennessä siihen mitä eri näkökulmia yritysjohton olisi käsiteltävä, kun se määrittelee omaa digitaalista liiketoimintamalliaan. Digitaalinen liiketoimintamalli ei voi kuitenkaan olla sen työn päätepiite, vaan keino löytää strateginen yhteys digitaalisen liiketoimintamallien ja oman strategian välillä. Näin ollen yritysjohton tulisi ensisijaisesti määrittellä sen strategia, jonka jälkeen digitaalisen liiketoimintamallin avulla se kykenee määrittämään sen miten tämä kyseinen strategia voidaan toteuttaa. Digitaalisen liiketoimintamallin avulla yritysjohto kykenee määrittämään keskeiset mekanismit, joiden avulla se tulevaisuudessa luo arvoa, siirtää sitä sekä luo ansaintaa sen avulla. Määrittelytyö ei tule olemaan haastavin tehtävä, vaan johdon määrittelytyön arvo tullaan mittaamaan vasta suunnitelmien toimeenpanossa. Näin ollen asiakasprojekteissa onnistumisen kannalta keskeiseksi tekijäksi tulee muodostumaan yrityksen kyky toteuttaa vaativia muutoksia. Tämä johtuu myös siitä, että useissa organisaatioissa, konsultointiyritykset mukaan lukien, digitaalisen liiketoimintamallin toteutuminen tulee edellyttämään merkittäviä muutoksia. Todennäköisesti se edellyttää myös merkittävää kulttuurista muutosta, joka asettaa vaatimuksia sekä edellytyksiä jokaisen yrityksessä työskentelevälle henkilölle.

Tulevaisuudessa muutoksien vaikutukset tulevat kehittyvän teknologian myötä olemaan entistäkin nopeampia ja voimakkaampia. Tämän vuoksi yritysjohton ajankäyttö tulisi entistäkin enemmän keskittyä ulkoisten tekijöiden arvioimiseen. Tässä yhteydessä huomio tulisi kiinnittää vielä aiempaa laajempiin kokonaisuuksiin, koska uusien arvon luomisen mekanismien kannalta olennaiset asiat eivät tapahdu enää toimialan sisällä. Uusi ja merkittävä kilpailutekijä voi syntyä myös jossain liiketoimintaekosysteemissä toimialan ulkopuolella. Näin ollen yritysjohton tulisi rakentaa aivan uudenlaisia yhteistyömuotoja ja kumppanuuksia. Uusien yhteistyömuotojen mahdollistaminen tarkoittaa myös sitä, että yritysjohton tulisi systemaattisesti poistaa yhteistyötä rajoittavia tekijöitä.

6.3. Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen kohteena oli digitaalinen liiketoimintamalli, joka voidaan ymmärtää käsitteenä hyvin erilaisilla tavoilla. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla viittä eri yritysten johtavissa asemissa työskentelevää henkilöä. Aineiston keruun yhteydessä on syytä arvioida objektiivisuutta, jota voidaan arvioida luotettavuuden ja puolueettomuuden näkökulmista. Puolueettomuus nousee kysymykseksi esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajaa itseään, vai suodattuuko kertomus tutkijan oman kehyksen läpi (Sarajärvi A., J. Tuomi 2002: 133). Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli ennen haastatteluiden tekemistä käsitys digitaalisten liiketoimintamallien erilaisista teoreettisista jäsenystavoista, mutta niiden niukkuuden vuoksi nämä eivät ohjanneet haastattelun kulkua. Haastattelut etenivät haastateltavan oman ajattelun mukaisesti ja seuraavaan teemaan siirryttiin vasta, kun haastateltava ei tuottanut edelliseen teemaan uusia näkökulmia.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on syytä huomioida tutkijan omat sidonnaisuudet tutkimusta tehtäessä (Sarajärvi & Tuomi 2002: 138). Tätä tutkimusta ei ole laadittu tilaustyönä kolmannelle osapuolelle, jolla voidaan nähdä olevan luotettavuutta lisäävä vaikutus. Toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on se miten aineistonkeruu on tapahtunut (Sarajärvi & Tuomi 2002: 138). Teoria-aineisto kerättiin pääosin kuudesta tunnetusta tieteellisestä tietokannasta. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmen eri yrityksen yritysjohtoa. Haastateltavat valittiin tutkijan oman ammatillisen verkoston piiristä. Haastattelut tapahtuivat noin puolen vuoden aikana ja yksittäisen haastattelun aineisto litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen. Aineistonkeruun ja analyysin luotettavuutta olisi parantanut se, että haastateltavat olisivat lukeneet omat kommenttinsa ennen niiden käyttämistä tutkimusaineistona. Yleisesti tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska kaikki edellä kuvatut Sarajärven ym. (2002) luotettavuutta parantavat tekijät on kuvattu tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös se, jos tutkija voi taata tiedeyhteisön yleiset periaatteet, kuten oikeuden julkaista tuloksia mahdollisimman vapaasti (Koskinen ym. 2005: 291). Tämän tutkimuksen tuloksien julkaisemista ei ole rajoitettu millään tavalla.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli luoda yleinen ymmärrys digitaalisista liiketoimintamalleista, jonka avulla tavoitteena oli arvioida niiden vaikutuksia konsultointiliiketoimintaan ja konsultoinnin liiketoimintamalliin. Näin ollen syvällisempi liiketoimintamallin tarkastelu ei tutkimuksen tavoitteiden takia ollut mahdollista.

6.4. Tutkimuksen kontribuutio sekä jatkotutkimusmahdollisuudet

Digitalisaatio on erittäin ajankohtainen ilmiö ja sitä tutkitaan tällä hetkellä runsaasti. Digitaalisia liiketoimintamalleja ei ole aiemmin tutkittu tässä konsultointiliiketoiminnan näkökulmasta. Tämän lisäksi tutkimus on tuottanut lisätietoa digitaalisista liiketoimintamalleista ja näin ollen täydentänyt aiempia teorioita. Tutkimuksellisen kontribuution lisäksi tutkimuksella on käytännön merkitystä. Tutkimus on tuottanut liiketoiminnan johdolle uutta tietoa digitaalista liiketoimintamalleista. Tutkimus on erityisesti tuottanut jäsenyys- ja johtamisapua asiantuntijaorganisaatioiden ja liikkeenjohdon konsultointiyritysten johdolle. Täydentyneen digitaalisen liiketoimintamallin avulla johto kykenee jäsentämään omaa digitaalista liiketoimintamalliaan ja löytämään tekijöitä, joiden avulla se pääsee eteenpäin omassa digitaalisen liiketoimintamallin määrittelytyössä.

Tutkimus keskittyi kuvaamaan digitaalisia liiketoimintamalleja, sekä täydentämään valittuja teoreettisia viitekehyksiä. Näin ollen tutkimuksen tulokset ovat melko yleisiä. Aiheen jatkotutkimuksissa olisi syytä keskittyä tutkimaan joko arvion luomisen, sen siirtämiseen tai ansaintamallin kokonaisuutta yksittäisinä tutkimuskohteina. Vaihtoehtoisesti jatkotutkimuksissa voisi keskittyä tutkimaan digitaalisen liiketoimintamallin yksittäistä osa-alueita valitusta näkökulmasta. Näiden esitettyjen jatkotutkimuskohteiden lisäksi tulevaisuudessa tutkimuksissa olisi syytä tutkia case-tutkimuksena olemassa olevia digitaalisia liiketoimintamalleja ja pyrkiä löytämään menestystä selittäviä tekijöitä. Johtamisen näkökulmasta arvokas jatkotutkimuskohde olisi myös tutkia digitaalisia liiketoimintamalleja johtamishaasteina. Tällöin tutkimuskohteena voisivat olla erilaiset muutosta tukevat johtamisen käytännöt ja organisaatiokulttuuri.

LÄHTEET

- Alasuutari, P., I. Koskinen & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere. 350 s. ISBN 951-768-175-5.
- Baden-Fuller, C., V. Mangematin (2013). *Business Models: A challenging agenda*. *Strategic Organization* 11:4, 418-427.
- Baden-Fuller, C., M. S. Morgan (2010). *Business Models as Models*. *Long Range Planning* 43, 156-171.
- Berman, S. (2012). *Digital transformation: opportunities to create new business models*. *Strategy & Leadership* 40:2, 16-24.
- Christensen, C. M., D. Wang, & D. V. Bever (2013). *Consulting on the Cusp of Disruption. The industry that has long helped others sidestep strategic threats is itself being upended*. *Harvard Business Review* 91:10, 106-114.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2005). *Knowledge Management in Consulting*. Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louiseville, QC.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). *Business model evolution: In search of dynamic consistency*. *Long Range Planning* 43:2–3, 227–246.
- Dubois, A. & Gadde, L.E. 2002. *Systematic combining: An abductive approach to case research*. *Journal of Business Research* 55:5, 553–560.
- Dörner, K., D. Edelman (2015). *What “digital” really means*. McKinsey Digital. Available from World Wide Web: [URL:http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means](http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means).

- Dötsch, J. J. (2016). *From Solution Shop to Boutique Consulting? Capturing Recent Developments on the German Consulting Market*. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 4:2, 291-306.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review* 14:4, 532–550.
- El Sawy, O. A., F. Pereira (2013). *Business Modeling in the Dynamic Digital Space. An Ecosystem Approach*. Springer Heidelberg etc. 78 s. ISBN 978-3-642-31764-4.
- Engwall, L. & Kipping, M. (2013). *Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions*. *International Journal of Strategic Communication* 7, 84–98.
- Eriksson, P., A. Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London.
- Euchner, J. & Ganguly, A. (2014). *Business Model Innovation in Practice. A systematic approach to business model innovation can help capture value and reduce risks*. *Research Technology Management*. November-December, 33-39.
- Gassmann, O., K. Frankenberger, M. Csik (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson Education Limited. Harlow. 387 s. ISBN 978-1-292-06581-6.
- Gasser, U., J. Palfrey (2008). *Born Digital: Understanding the first generation on digital natives*. Basic Books, a member of Perseus Books Group. 392 s. ISBN 978-0-465-01856-7.
- Glückler, J. & Armbrüster, T. (2003). *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*. *Organization Studies* 24:2, 269 – 297.

- Gonzalez, F. (2014). *Reinventing the Company for the Digital Age*. Turner. 449 s. ISBN 9788416142927
- Greiner, L. & Metzger, R. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). *Service as business logic: implications for value creation and marketing*. *Journal of Service Management* 22:1, 5–22.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ilmarinen, V., K. Koskela (2015). *Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja*. 2.painos. Liettua. Talentum Media Oy. 272 s. ISBN 978-952-14-2626-1.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips A., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology Drives Digital Transformation. Becoming a digitally mature enterprise*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Keen, P. & Williams, R. (2013). *Value Architectures for Digital Business: Beyond the Business Model*. *MIS Quarterly* 37:2, 643-647.
- Kerley, C. (2016). IOT ignites the next BIG Thing(S). *Maclean's* 129:14, 50-50.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A guide to the proffession*. 4. painos. Geneva. International Labour Office. 759 s. ISBN 92-2-109519-3.
- Kylmä, J., T. Juvakka (2012). *Laadullinen terveystutkimus*. 1-2. Painos. Edita Prima Helsinki. 190 s. ISBN 978-951-37-4795-4.
- La Rocca, A. & Snehota, I. (2014). *Value creation and organisational practices at firm boundaries*. *Management Decision* 52:1, 2 – 17.

- Løwendahl B. D., Revang, O., & Fosstenløyken, S. M. (2001). *Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis*. *Human Relations* 54:7, 911–931.
- Mahadevan, B. (2000). *Business models for internet based E commerce: An anatomy*. *California Management Review* 42:4, 55–69.
- Mombarler, A., Carmona, P. & Lassala, C. (2014). *Quality of consulting services and consulting fees*. *Journal of Business Research* 68, 1458-1462.
- Mombarler, A., Carmona, P. & Lassala, C. (2016). *Alternative paths to high consulting fees: A fuzzy-set analysis*. *Journal of Business Research* 69, 1367–1371.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visioners, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 276 s. ISBN 978-0470-87641-1.
- Sadler, P. (1998). *Management Consultancy, a handbook of best practices*. London. Kogan Page Limited. 474 s. ISBN 0 7494 2448 6.
- Sarajärvi, A., J. Tuomi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 158 s. ISBN 951-26-4856-3.
- Sarvary, M. (1999). *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*. *California Management Review* 41:2, 95- 107.
- Sturdy, A. Werr, A. & Buono, A. (2009). *The client in management consultancy research: Mapping the territory*. *Scandinavian Journal of Management* 25, 247—252.

- Syvetsen, C. M. (2012). *Towards the Business Federation in Top Management Consulting in Europe: The Role of Co-creation*. *International Business Research* 5:3, 16 - 25.
- Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning* 43, 172 - 194.
- Tienari, J. & Ainamo, A. (2004). *Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykentästä ja historiasta Suomessa*. *Työn Tuuli* 1, 7-16.
- Tronvoll, B., Brown, S. W., Gremler, D. D. & Edvardsson, B. (2011). *Paradigms in service research*. *Journal of Service management* 22:5, 560–585.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*. *European Management Journal* 26:3, 145–152.
- Visscher K. (2006). *Capturing the competence of management consulting work*. *Journal of Workplace Learning* 18:4, 248 – 260.
- Weill P., Woerner S. (2013): *Optimizing your Digital Business Model*. *MIT Sloan Management Review* 54:3, 71-78.
- Werr A., Stjernberg T. (2003). *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*. *Organization Studies* 24:6, 881 – 908.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. *Journal of Management* 37:4, 1019–1042.